

DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

« PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL AU
MINISTRE DE L'ÉLEVAGE ET DE LA
PECHE »

MALI

CODE DGCD : NN 3010411

CODE NAVISION : MLI 11 040 11



LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

TABLE DES MATIÈRES

ABRÉVIATIONS	4
RÉSUMÉ.....	7
FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION.....	9
1 ANALYSE DE LA SITUATION.....	10
1.1 CONTEXTE INSTITUTIONNEL	10
1.2 POLITIQUES NATIONALES DU SECTEUR.....	16
1.3 POSITIONNEMENT DES PTFs DANS LE SECTEUR	20
1.4 ANALYSE INSTITUTIONNELLE DU MEP: OPPORTUNITÉS, MENACES, FORCES ET FAIBLESSES.....	21
2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....	26
2.1 PRINCIPES DIRECTEURS	26
2.2 NATURE ET AXES D'INTERVENTIONS	27
2.3 LES BÉNÉFICIAIRES DE L'INTERVENTION	28
2.4 LES ORGANISATIONS PARTENAIRES	28
2.5 LA LOCALISATION DE L'INTERVENTION	28
3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE	29
3.1 OBJECTIF GÉNÉRAL	29
3.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE.....	29
3.3 RÉSULTATS ATTENDUS ET ACTIVITÉS	29
3.4 INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION.....	40
3.5 ACTEURS INTERVENANT DANS LA MISE EN ŒUVRE	42
3.6 ANALYSE DES RISQUES	43
4 RESSOURCES.....	47
4.1 RESSOURCES FINANCIÈRES	47
4.2 RESSOURCES HUMAINES	47
5 MODALITÉS D'EXÉCUTION	51

5.1	CADRE LÉGAL ET RESPONSABILITÉS ADMINISTRATIVES	51
5.2	RESPONSABILITÉS TECHNIQUES.....	51
5.3	STRUCTURES D'EXÉCUTION ET DE SUIVI	51
5.4	RESPONSABILITÉS FINANCIÈRES	55
5.5	MODALITÉS DE GESTION.....	56
5.6	RAPPORTAGE ADMINISTRATIF, COMPTABLE ET FINANCIER.....	59
5.7	MÉCANISME D'APPROPRIATION DES ADAPTATIONS AU DTF	61
5.8	SUIVI ET ÉVALUATION	61
5.9	CLÔTURE DE LA PRESTATION.....	62
6	THÈMES TRANSVERSAUX	64
6.1	ENVIRONNEMENT	64
6.2	GENRE	64
6.3	ECONOMIE SOCIALE.....	65
6.4	HIV / SIDA.....	66
7	ANNEXES	67
7.1	CADRE LOGIQUE	67
7.2	TDR PERSONNEL LONG TERME	74

Abréviations

ANPE	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi
APCAM	Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture du Mali
APEJ	Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes
AQ	Assurance Qualité
BPO	Budget Programme par Objectif
CAADEP	<i>The Comprehensive Africa Agriculture Development Programme</i>
CAD	Comité d'Aide au Développement
CCQ	Comité de Contrôle de la Qualité
CDI	Commissariat au Développement Institutionnel
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CNRA	Comité National de la Recherche Agricole
CPPE	<i>'Comprehensive Participatory Planning and Evaluation'</i>
CPS/SDR	Cellule de Planification et de Statistique Secteur Développement Rural
CRA	Chambre Régionale d'Agriculture
CRCE	Comités Régionaux de Concertation et d'Échanges
CROCSAD	Comité Régional d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CSA	Commissariat à la Sécurité Alimentaire
CSCR	Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
CTB	Agence Belge de Développement
DGD	Directorat Général de la Coopération au Développement
DN	Directions Nationales
DNACPN	Direction Nationale de lutte Contre les Pollutions et les Nuisances
DNAER	Direction Nationale d'Appui aux Equipements Ruraux
DNAMR	Direction Nationale d'Appui au Monde Rural
DGRC	Direction Générale de la Réglementation et du Contrôle

DNCN	Direction Nationale de la Conservation de la Nature
DNP	Direction Nationale de la Pêche
DNPIA	Direction Nationale des Productions et Industries Animales
DNSV	Direction Nationale des Services Vétérinaires
DPBEP	Document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle
DPPD	Documents de programmation pluriannuelle des dépenses
DPPD-PAP	
DRH	Direction des Ressources Humaines
DTF	Dossier Technique et Financier
EA	Exploitations Agricoles
EAF	Exploitations Agricoles Familiales
EMAS	<i>Environmental Management and Audit System</i> (système de management environnemental et d'audit de l'UE)
EST	Expertise Sectorielle et Thématique de la CTB
FEBEVIM	Fédération Nationale de la filière Bétail et Viande du Mali
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GRM	Gouvernement du Mali
GT-EAR	Groupe Thématique Economie Agricole et Rurale
IER	Institut d'Économie Rurale
INSTAT	Institut National de Statistique
LCV	Laboratoire Central Vétérinaire
LOA	Loi d'Orientation Agricole
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
MATCL	Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MOE	Modalités d'Exécution
MTR	<i>Mid Term Review</i>
NEPAD	<i>New Partnership for Africa's Development</i>
OM	<i>Outcome Mapping</i>

OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
OPA	Organisations Professionnelles Agricoles
OPEP	Organisations Professionnelles dans l'Élevage et de la Pêche
PAPAM	Projet d'Accroissement de la Productivité Agricole
PASAM	Programme d'Appui au Secteur Agricole au Mali
PASAOP	Programme d'Appui aux Services Agricoles et aux Organisations Paysannes
PASSDR	Plan de passage à l'approche sectorielle dans le secteur développement rural
PCDA	Projet Compétitivité et Diversification Agricole
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PNISA	Programme National d'Investissement Sectoriel Agricole
PTF	Partenaire Technique et Financier
PTF-EAR	Groupe des Partenaires Techniques et Financiers – Économie Agricole et Rurale
RdF	Rapport de Formulation
SDPA	Schéma Directeur de Développement de la Pêche et de l'Aquaculture
SDR	Secteur Développement Rural
SEDIZON	Secrétariat d'État pour le Développement Intégré de la Zone Office du Mali
SEGOR	Suivi Evaluation Global Orienté vers les Résultats
SG	Secrétariat Général du Ministère de l'élevage et de la Pêche
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
SNFAR	Stratégie Nationale de Formation Agricole et Rurale
SRP	Stratégie de réduction de la pauvreté
VIH/SIDA	Virus de l'Immunodéficience Humaine /Syndrome de l'Immunodéficience Acquise

Résumé

Le présent projet d'appui institutionnel au Ministère de l'Élevage et de la Pêche au Mali se situe dans le cadre du Programme Indicatif de Coopération 2009-2012 en vue de promouvoir une croissance redistributive et une réduction de la pauvreté par la relance des secteurs productifs et à la consolidation des réformes du secteur public.

La coopération belgo-malienne est envisagée sur la base d'une approche programmatique, en s'inscrivant dans les stratégies sectorielles maliennes. Elles conjugueront des appuis au niveau central (politique/stratégie) et au niveau local (opérationnel). Pour le secteur du développement rural, les domaines de l'élevage et de la pêche sont ciblés comme prioritaires par la coopération belge.

Le gouvernement du Mali, en accord avec les PTF, s'est engagé depuis fin 2008 dans le passage à une approche sectorielle pour le secteur agricole et rural. Celui-ci prévoit la rédaction d'une politique de développement agricole, qui intègre et met en cohérence les politiques, stratégies et programmes sous sectoriels, et sa traduction en un programme d'investissements pour dix ans, qui intègre les besoins de financements des sous secteurs, ceux qui sont acquis et ceux qui manquent.

Ce projet d'appui institutionnel intervient donc dans une période très dynamique sur le plan politique du secteur de développement rural en général et des deux sous-secteurs de l'élevage et de la pêche en particulier. Afin de saisir les opportunités que peut offrir cette approche sectorielle, il est nécessaire que le MEP renforce ses capacités pour livrer des produits de qualité (des politiques et des stratégies sous-sectoriels, une collecte et mise à jour des données statistiques, une programmation, suivi et évaluation des activités, etc) et qu'elle améliore au même temps ses capacités de coordination et de communication au sein des sous-secteurs.

L'Objectif Global du projet est « Faire du Mali une puissance Agricole sous-régionale, où les sous-secteurs d'élevage et de la pêche sont un moteur de l'économie nationale, assurant la sécurité alimentaire des populations urbaines et rurales et générant des emplois et des revenus significatifs dans une logique de développement durable, respectueux de l'environnement. »

L'objectif spécifique de ce projet est : « Le fonctionnement du Ministère de l'Élevage et de la Pêche est amélioré et en particulier ses services d'appui à la politique sous-sectorielle, de coordination et de suivi évaluation sont opérationnels et efficaces».

Les résultats retenus pour ce projet sont les suivants.

1. Le MEP dispose de deux documents de politique pour les deux sous-secteurs Elevage et Pêche et d'une capacité renforcée de développement des stratégies opérationnelles.
2. Le MEP a mis en place des mécanismes de coordination interne et de coordination externe avec les PTF et les autres acteurs étatiques et non-étatiques dans les sous-secteurs.
3. Le MEP est doté d'un système fonctionnel et approprié de collecte, et de mise à jour des données statistiques sur les deux sous-secteurs élevage et pêche.
4. Le MEP est doté d'un cadre de fonctionnement plus efficace pour la réalisation de ses missions régaliennes

Le projet aura une durée de 36 mois (2012-2014) et sera rattaché au Secrétariat Général du MEP avec une équipe composée d'un(e) responsable national, un(e) coresponsable, expert(e) en appui institutionnel, un(e) expert(e) international en matière de collecte et de suivi de données (24 mois), un expert(e) national(e) en suivi et évaluation / matière de collecte et de suivi de données et un responsable administratif et financier et du personnel d'appui.

Ce projet de renforcement institutionnel du MEP doit produire à la fois des résultats concrets en termes de produits de qualité, (comme des documents de politique), mais aussi des résultats d'apprentissage organisationnel: Une culture d'organisation apprenante sera promue afin de créer une dynamique de partage d'information et de connaissance au sein du Ministère.

Le projet cherchera à développer des liens concrets et pratiques entre le niveau central, stratégique du MEP et divers points d'application sur le terrain, notamment les autres projets appuyés par les différents PTFs, dont la coopération Belge, dans les sous-secteurs.

L'appui du projet prendra plusieurs formes (formation, coaching, facilitation, études, assistance pratique etc.). Le principe de base est que l'activité doit toujours inclure un élément d'apprentissage organisationnel. Dans la préparation de l'activité d'appui ponctuel, le projet cherchera donc systématiquement ce que l'organisation voudrait apprendre de l'activité, afin d'améliorer la performance du MEP dans l'exécution d'autres activités similaires.

Fiche analytique de l'intervention

N°d'intervention DGD	NN 3010411
Code Navision CTB	MLI 11 040 11
Institution partenaire	Ministère de l'Élevage et de la Pêche
Durée de l'intervention	36 mois pour l'exécution (54 mois à partir de la signature de la CS)
Date de l'intervention	Janvier 2012
Contribution du pays partenaire	270.400 euros
Contribution belge	1.500.000 euros
Secteur (codes CAD)	31110 - Politique agricole et gestion administrative 31310 Politique de la pêche et gestion administrative
Objectif global	Faire du Mali une puissance Agricole sous-régionale, où les sous-secteurs d'élevage et de la pêche sont un moteur de l'économie nationale, assurant la sécurité alimentaire des populations urbaines et rurales et générant des emplois et des revenus significatifs dans une logique de développement durable, respectueux de l'environnement
Objectif spécifique	Le fonctionnement du Ministère de l'Élevage et de la Pêche est amélioré et en particulier ses services d'appui à la politique sous-sectorielle, de coordination et de suivi évaluation sont opérationnels et efficaces
Résultats	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le MEP dispose de deux documents de politique pour les deux sous-secteurs Elevage et Pêche et d'une capacité renforcée de développement des stratégies opérationnelles. 2. Le MEP a mis en place des mécanismes de coordination interne et de coordination externe avec les PTF et les autres acteurs étatiques et non-étatiques dans les sous-secteurs. 3. Le MEP est doté d'un système fonctionnel et approprié de collecte, et de mise à jour des données statistiques sur les deux sous-secteurs élevage et pêche. 4. Le MEP est doté d'un cadre de fonctionnement plus efficace pour la réalisation de ses missions régaliennes

1 Analyse de la situation

1.1 Contexte institutionnel

1.1.1 Histoire institutionnelle du Ministère

Les structures et institutions intervenant dans le secteur rural et de l'Environnement ont connu d'importantes évolutions depuis 1961, époque où le Secrétariat d'Etat à l'Agriculture et aux Eaux et Forêts, et le Secrétariat d'Etat à l'Elevage et aux Industries Animales étaient rattachés au Ministre chargé de l'Economie Rurale et du Plan.

De 1968 à 1975, les deux secrétariats d'Etat furent regroupés au sein du Ministère de la Production, devenu Ministère chargé du Développement Rural de 1975 à 1980. Ce département fut scindé pour donner naissance à 2 ministères : le Ministère de l'Agriculture et le Ministère de l'Elevage et des Eaux et Forêts.

Ce dernier a connu les évolutions suivantes : Ministère chargé des Ressources Naturelles et de l'Elevage en 1984 ; Ministère de l'Environnement et de l'Elevage en 1988. Quant au Ministère de l'Agriculture, il a été maintenu sous la même appellation de 1980 à 1991.

En Mars 1991, le Ministère de l'Agriculture et le Ministère de l'Environnement et de l'Elevage ont été fusionnés pour devenir le Ministère du Développement Rural et de l'Environnement, puis le Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de l'Environnement.

Au-delà des changements de dénomination, différentes structures ont été créées pour prendre en charge les préoccupations du monde rural. Parallèlement aux structures, les stratégies aussi ont beaucoup évoluées. La dernière en date a abouti à la restructuration du ministère en charge du développement rural en 1996 grâce à une manifestation forte d'insatisfaction des acteurs ruraux qui ont élucidé une série de défaillances d'ordre institutionnel et opérationnel lors des Etats Généraux du Monde Rural en 1991. Un Schéma Directeur du Développement Rural est adopté en 1992. La restructuration qui en est découlée s'est soldée par la transformation de six Directions nationales en trois Directions nationales techniques déconcentrées jusqu'au niveau intercommunal.

Cette réforme était sous tendue essentiellement par le recentrage du rôle de l'Etat et la redéfinition des rôles des autres acteurs du développement rural ; la déconcentration des services techniques de l'Etat et des décisions de gestion ; la participation et la responsabilisation des producteurs ruraux et de leurs organisations locales de gouvernance ; la promotion de la vision globale et holistique du développement par la désensibilisation de l'appui, la réduction de l'interface producteur encadrement par la diminution du nombre de structures d'intervention ; la rationalisation des moyens d'intervention de l'Etat et la reconnaissance du rôle des opérateurs privés dans la promotion des filières de production, de l'aménagement et l'équipement du domaine public.

Sept ans après cette réforme institutionnelle a été mise en épreuve par la création en 1997 du Ministère de l'Environnement et du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) en août 1998.

Ces nouvelles créations ont mis en cause les bases essentielles de la réforme à savoir l'approche multisectorielle des services ruraux.

Compte tenu du contexte nouveau, les bénéficiaires ont exigé la mise en œuvre d'un dispositif institutionnel permettant une grande visibilité et un traitement sectoriel. Lors de la revue à mi parcours du MAEP et les journées paysannes organisées en 2003, les acteurs ont exprimé leur insatisfaction dans le schéma institutionnel (DNAMR, DGRC, DNAER). Ils ont sollicité le retour aux directions sectorielles classiques. Les orientations dégagées par le forum de Koutiala ont consacré définitivement l'option de création des directions sectorielles et les dispositions furent prises en conséquence.

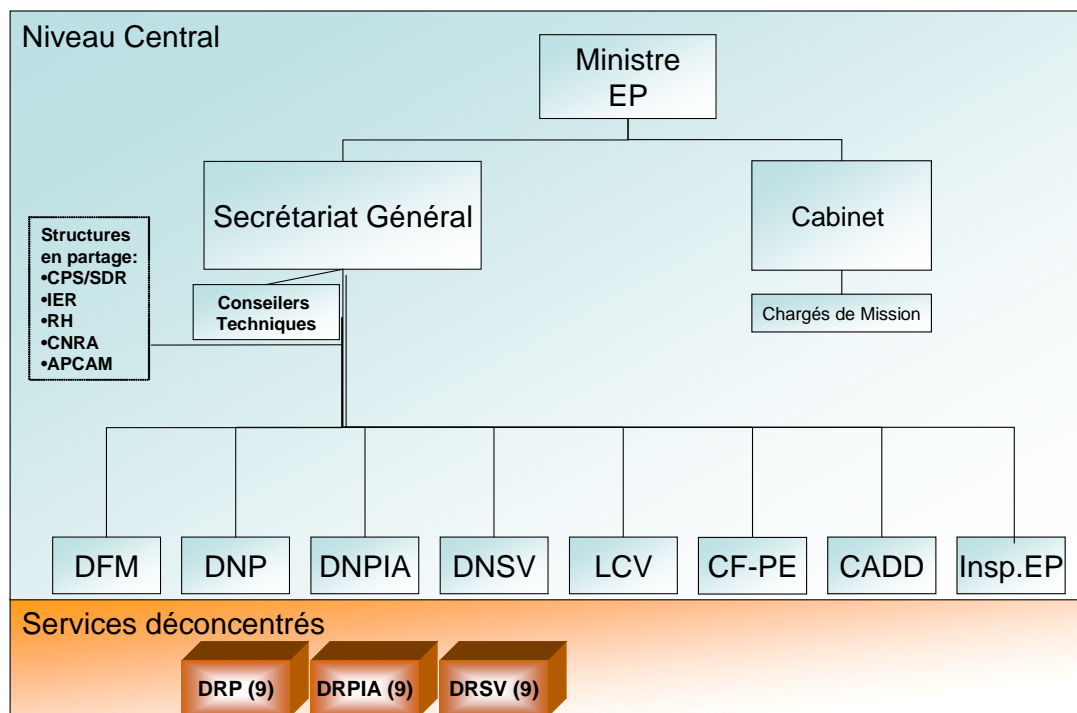
1.1.2 Situation institutionnelle actuelle du Ministère et ses services en partage

Le Ministère de l'Élevage et de la Pêche, créé en 2004, traduit la volonté politique des plus hautes autorités du Mali de donner une plus grande importance aux deux sous-secteurs de l'élevage et de la pêche.

Au plan technique, le Ministère est subdivisé en plusieurs directions : la Direction Nationale des Productions et des Industries Animales (DNPIA), la Direction Nationale des Services Vétérinaires (DNSV) et la Direction Nationale de la Pêche (DNP). Ces trois directions ont chacune leur Direction régionale au niveau des 9 régions.

Le Ministère est renforcé par une Direction des Finances et du Matériel (DFM)¹, une Cellule d'Appui à la Déconcentration et Décentralisation (CADD), un Service d'Inspection, un Centre de Formation (CF-PE) et le Laboratoire Central Vétérinaire (LCV). L'Institut d'Économie Rurale (IER), la Cellule de Planification et de Statistique du Secteur Développement Rural (CPS/SDR) et les Ressources Humaines sont des structures d'appui partagées avec d'autres Ministères ou institutions.

¹ La DFM est la nouvelle direction, qui remplace le DAF, après la création du service central de la Direction des Ressources Humaines au niveau du groupe de départements ministériels : MEP, MA, CSA



DNPIA

La Direction Nationale des Productions et des Industries Animales a pour mission d'élaborer les éléments de la politique nationale dans les domaines des productions animales et de la valorisation des produits et sous produits animaux et d'assurer la coordination et le contrôle de sa mise en œuvre.

A cet effet, elle est chargée notamment de :

- concevoir, suivre la mise en œuvre et évaluer les politiques et stratégies visant à promouvoir les productions et les industries animales ;
- élaborer et suivre la mise en œuvre des mesures destinées à améliorer l'alimentation et l'exploitation du cheptel ;
- concevoir, suivre la mise en œuvre des plans et programmes nationaux en matière d'aménagement et de gestion durable des ressources pastorales ;
- promouvoir le développement et la modernisation des filières de productions et des industries animales ;
- concevoir et suivre la mise en œuvre des plans et programmes de vulgarisation, d'appui conseil, de formation, d'information et de communication ;
- élaborer la législation et la réglementation relatives aux productions, aux industries animales et aux aménagements pastoraux et assurer leur application ;
- participer à l'élaboration des normes nationales en matière de productions, des industries animales, des aménagements pastoraux et assurer leur application ;

- centraliser, traiter, publier et diffuser les informations et données statistiques en matière de productions, d'industries animales et d'aménagements pastoraux.

DNSV

La Direction Nationale des Services Vétérinaires, créée en 2005, a pour mission d'élaborer les éléments de la politique nationale dans les domaines de la protection animale et de la santé publique vétérinaire et de suivre et coordonner la mise en œuvre de ladite politique.

A cet effet elle est chargée notamment de :

- élaborer et contrôler l'application des textes législatifs et réglementaires relatifs à la protection zoosanitaire et à la santé publique vétérinaire ;
- élaborer les programmes nationaux de lutte contre les maladies animales, y compris les zoonoses ;
- Participer à l'élaboration des normes en matière de protection animale et de santé publique vétérinaire ;
- veiller au renforcement des infrastructures vétérinaires et des services de santé animale ;
- assurer le contrôle sanitaire des animaux et des produits animaux ou d'origine animale ;
- appuyer les collectivités territoriales en matière de réglementation et de contrôle zoosanitaire ;
- centraliser, traiter et diffuser les informations et données statistiques en matière de protection animale et de santé publique vétérinaire.

DNP

La Direction Nationale de la Pêche, créée en 2005, a pour mission d'élaborer les éléments de la politique nationale en matière de pêche et d'assurer la coordination et le suivi de la mise en œuvre de ladite politique.

A cet effet, elle est chargée notamment de :

- concevoir et veiller à la mise en œuvre de la politique de développement du secteur de la pêche et de l'aquaculture ;
- assurer la promotion et la modernisation des filières halieutiques et aquacoles dans le cadre d'une gestion durable des ressources halieutiques ;
- élaborer et veiller à l'application de la réglementation relative à la pêche ;
- concevoir et veiller à la mise en œuvre de programmes d'actions dans les domaines de l'appui conseil, de l'animation, de la vulgarisation, de la formation et de l'information à l'intention des acteurs de la filière.
- centraliser, traiter et diffuser les informations et données statistiques se rapportant au secteur de la pêche.

Bureaux Statistique et Suivi-Evaluation

Dans le nouveau cadre organique du MEP, chaque Direction Nationale (DNP, DNPIA, DNSV) est doté d'un Bureau Statistique et Suivi-Evaluation qui est chargé de :

- Suivre et évaluer les activités du service ;
- Assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des projets et programmes ;
- Centraliser, traiter et diffuser l'information sur les sous-secteurs et les statistiques y afférents ;
- Gérer le système informatique du service

Présentement (Juillet 2011) ces bureaux sont en train d'être mise en place.

Cellule d'appui institutionnel du SG

Le MEP envisage de créer une cellule d'appui institutionnel, rattachée au SG. Au moment de la formulation, les attributions précises de cette cellule n'étaient pas encore déterminées par le MEP. Cette initiative est motivée par le désir du MEP d'augmenter sa capacité au niveau du SG de faire mieux face à des multiples tâches de coordination et de gestion.

1.1.3 Services en partage

CPS/SDR

Le Mali a créé des Cellules de Planification et de Statistique (11) en 2007 pour chaque secteur distingué. Le MEP fait partie du Secteur Développement Rural (SDR), regroupant le ministère chargés de l'agriculture, le MEP, le Commissariat à la sécurité alimentaire et le Secrétariat d'État pour le Développement Intégré de la Zone Office du Mali (SEDIZON). La CPS/SDR est chargée de :

- coordonner la préparation des plans, programmes et projets ainsi que l'analyse des politiques et stratégies ;
- suivre et évaluer les plans, programmes et projets de développement sectoriels et veiller à leur cohérence intra-sectorielle et spatiale ;
- suivre les dossiers relatifs au financement et à la coopération technique ;
- coordonner, en rapport avec les services chargées des ressources humaines le programme de formation en matière de planification et de statistique ;
- coordonner la production d'informations statistiques et la réalisation d'études de base ainsi que la diffusion de leurs résultats ;
- mettre en place et gérer la base de données du secteur.

La CPS/SDR est rattachée au Secrétariat Général du Ministère chargé de l'Agriculture (MA).

D'autres services « en partage » sont :

L'IER, Institut d'économie rurale, chargé de la recherche dans le secteur de développement rural ;

Le CNRA, Comité National de la Recherche Agricole, qui prescrit les orientations de recherche à l'IER dans l'intérêt du développement du secteur ;

L'APCAM, l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture du Mali et les Chambres Régionales d'Agriculture (CRA) qui donnent leur avis à la demande des pouvoirs publics ou formulent des suggestions de leur propre initiative sur les questions agricoles ou relatives au Monde Rural, notamment:

- la politique des prix, des revenus, du crédit et de la commercialisation des produits agricoles ;
- la réglementation relative aux activités agricoles, pastorales, forestières, piscicoles, fiscales et douanières concernant les activités rurales ;
- la législation relative au droit du travail des entreprises agro-sylvo-pastorales ainsi que celle relative au droit foncier en milieu rural ;
- la formation professionnelle agricole ;
- les moyens à mettre en œuvre afin d'accroître le développement de l'agriculture.

Une nouvelle structure chargée de la gestion des **Ressources Humaines** pour l'ensemble des services publics dans le secteur développement rural est en train d'être créé.

1.1.4 CDI

Le Commissariat au Développement Institutionnel (CDI) résulte de la fusion du Commissariat à la Réforme Administrative et de la Mission de Décentralisation et des Réformes Institutionnelles. Il a été créé par l'Ordonnance n°01-022/PRM du 20 Mars 2001 avec comme mandat spécifique, la conception, l'impulsion générale, le suivi-évaluation des réformes institutionnelles au Mali.

Le CDI a pour mission de:

- analyser les mutations institutionnelles induites par le processus de démocratisation et susciter et/ou accompagner toute réforme institutionnelle de nature à renforcer ledit processus ;
- élaborer et assurer le suivi de la mise en œuvre des mesures de réforme visant à renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles de l'Etat et des collectivités territoriales ;
- impulser les mesures et actions visant à assurer le renforcement de la déconcentration ;
- apporter un appui à la mise en œuvre de la décentralisation ;
- élaborer ou proposer les mesures et actions destinées à accroître l'efficacité des services et organismes publics à améliorer leurs relations avec les usagers, à simplifier les procédures et formalités administratives ;
- identifier et proposer les mesures de renforcement de la société civile et de promotion de sa participation;
- mener ou faire mener toutes études ou recherches en vue de l'amélioration et la rationalisation de la gestion des structures, des méthodes et des moyens d'action de l'administration ;
- élaborer et assurer le suivi de la mise en œuvre des règles en matière de création d'organisation, de gestion et de contrôle des services publics ;
- déterminer les axes stratégiques de développement et de valorisation des ressources humaines de l'Etat et des collectivités territoriales ;
- évaluer périodiquement les politiques sectorielles de réforme institutionnelle.

Le CDI a conduit un audit organisationnel de l'ensemble des services du MEP en 2008. Ce document était à la base du nouveau cadre organique (2009) pour les différents services centraux et déconcentrés du MEP.

1.2 Politiques nationales du secteur

1.2.1 Les politiques agricoles (LOA et PDA)

La **Loi d'orientation Agricole** adoptée en 2006 constitue l'instrument directif et fédérateur pour l'ensemble des dispositions législatives ou réglementaires touchant aux domaines de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et de la forêt. Elle donne une vision d'une agriculture où s'épanouiront harmonieusement exploitations familiales, commerciales et industrielles.

Le secteur dispose présentement de plus de 25 documents de politiques et de stratégies et plusieurs nouveaux documents sont en cours de formulation (SNDR, Politique de la Pêche etc.). Le Schéma Directeur du Développement Rural (SDDR 2001-2010) est arrivé à échéance. Il n'existe plus d'outil fédérateur d'alignement et d'harmonisation des nouvelles interventions dans le secteur Agricole ce qui entraîne que chaque nouvelle intervention (Projet/Programme) peut se formuler indépendamment de la cohérence sectorielle en s'alignant sur des priorités choisies.

Cette situation justifie le développement d'une nouvelle **politique de développement agricole**. La PDA fait l'objet du premier Article de la Loi d'Orientation Agricole (LOA) et affirme l'ambition du Mali pour le secteur Agricole à l'horizon 2020. La PDA est le document fédérant toutes les politiques et stratégies sous-sectorielles spécifiques et doit traduire de manière concrète et chiffrée la vision de la LOA.

Comme la LOA couvre l'ensemble des activités économiques du secteur Agricole et péri-Agricole (notamment l'agriculture, l'élevage, la pêche et la pisciculture, l'aquaculture, l'apiculture, la chasse, la foresterie, la cueillette, la transformation, le transport, le commerce, la distribution et d'autres services Agricoles, ainsi que leurs fonctions sociales et environnementales), les politiques sous-sectorielles ou thématiques couvrant les activités de tous ces sous-secteurs sont parties intégrantes de la PDA.

Les objectifs de la PDA sont de promouvoir une Agriculture durable, moderne et compétitive reposant sur les Exploitations Agricoles Familiales (EAF), les Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) reconnues et sécurisées ainsi que sur le développement d'Exploitations Agricoles (EA) de moyenne, de grande taille afin d'augmenter la production et limiter la dépendance alimentaire, tout en générant une dynamique de création d'emplois formels. La PDA repose sur la responsabilisation de l'Etat, des Collectivités territoriales, de la profession Agricole, des exploitants Agricoles et de la société civile.

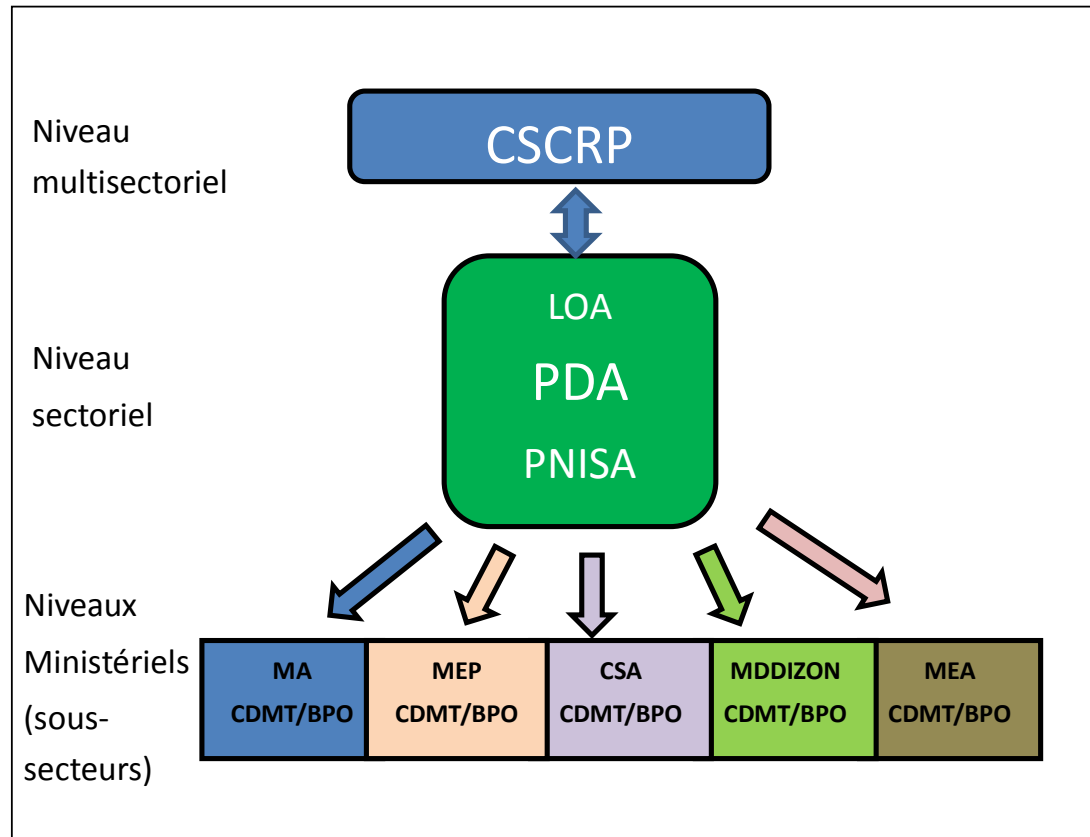
La Décision N°10-0335/MA-SG du 29/11/2010 a créé la Commission Nationale d'élaboration de la Politique de Développement Agricole. Ses missions sont de:

- prendre en compte les grandes orientations existantes au niveau de la LOA ;

- donner les orientations, les priorités, les objectifs et les résultats chiffrés ;
- faire la synthèse des grandes orientations, des stratégies et des politiques existantes ;
- informer l'opinion publique et les partenaires au développement du processus ;
- veiller à une exploitation judicieuse des résultats des concertations ;
- opérer les arbitrages en cas de divergences entre acteurs et
- assurer la rédaction de l'avant-projet de document de Politique.

La première réunion de la Commission nationale d'élaboration de la PDA a eu lieu le 13 juin 2011 et en Juillet 2011 un atelier méthodologique et de démarrage effectif des travaux était prévu.

La place de la PDA entre la CSCR, le PNISA et les politiques sous-sectorielles des ministères



1.2.2 Le Programme National d'Investissement du Secteur Agricole (PNISA)

Les départements du Secteur du Développement Rural dont fait partie le Ministère de l'Elevage et de la Pêche sont engagés dans l'élaboration du Programme National d'Investissement dans le Secteur Agricole (PNISA). Le PNISA n'est pas un « Programme » mais plutôt un cadre de planification décennal analytique (2011-2020) et un outil commun aux différents sous-secteurs du secteur Agricole. Il fédère l'ensemble des projets et programmes en cours et en perspective dans le secteur.

Le PNISA est l'outil sectoriel unique :

- Pour l'établissement de la situation de référence du secteur Agricole: intégration des acquis et des prévisions de réalisation de l'ensemble des objectifs de performance.
- Pour la définition des objectifs chiffrés à l'horizon 2020: travail des commissions techniques ;
- Pour la comptabilisation des besoins à la base: collecte réalisée dans les 703 communes du Mali ;
- Pour le calcul des Gap, pour les simulations et la génération des DPPD-PAP ministériels: conception de l'application informatique ;

Pour réaliser ce travail, un plan de passage à l'approche sectorielle est financé par le gouvernement et différents PTFs, et est piloté par la CPS/SDR qui coordonne le travail des différentes entités politiques concernées par le PNISA.

Le PNISA est structuré en 5 composantes :

- Renforcement des capacités
- Investissement
- Production et compétitivité
- Recherche et de la formation
- Sécurité alimentaire

L'objectif spécifique de la composante, « Renforcement des capacités » se présente ainsi : « Assurer le développement institutionnel et le renforcement des capacités du Ministère de l'Elevage et de la Pêche et ses Directions Régionales afin de lui permettre d'assurer l'ensemble de ses missions ainsi que de relever les grands défis de développement des sous-secteurs ».

Dans la logique du PNISA, chaque composante est subdivisée en sous-composantes. Pour la composante 1, Renforcement des capacités, les sous-composantes suivantes sont distinguées :

- Renforcement des capacités de la profession Agricole (cf. LOA)
- Renforcement des capacités des collectivités territoriales.
- Planification et Suivi évaluation
- Renforcement des capacités des structures étatiques (public et parapublic)

- Information, communication et documentation
- Renforcement des capacités du secteur privé et de la société civile
- Genre et développement
- VIH et SIDA

Le cadre institutionnel du PNISA se présente ainsi :

- Le comité préparatoire du PNISA: est en charge de la validation des documents
- Le groupe interministériel de supervision du plan de passage à l'approche sectorielle: est en charge de la planification et du suivi de l'ensemble des études du PASSDR
- Les commissions techniques spécifiques: sont en charge de l'élaboration détaillée des composantes, sous-composantes et axes spécifiques

La nomination des personnes membres de ces commissions techniques était en cours au moment de la mission de formulation (Juin/Juillet 2011).

Les commissions techniques spécifiques qui sont prioritaires pour le MEP sont :

- Commissions liées aux statistiques (recensement général du cheptel) et à la planification stratégique (formulation des stratégies: hydraulique pastorale, aviculture, amélioration génétique) ;
- Commissions investissements liés aux aménagements, à l'hydraulique pastorale et aux infrastructures de production et de santé animale ;
- Commissions liées au développement des filières de productions animales (subvention des intrants, chaîne de valeurs, appui conseil, etc.) ;
- Commissions liées au développement des filières de la pêche et de l'aquaculture (subvention des intrants, chaîne de valeurs, appui conseil, etc.).
- Commission liée au foncier pastoral et évolution adaptative

1.2.3 Les sous-secteurs de l'élevage et de la pêche

Au Mali, les deux sous-secteurs sont réglementés par différents textes dont :

- **La Loi d'orientation Agricole (2006)**
- **La Charte pastorale** du 27 février 2001 qui définit les principes fondamentaux régissant l'exercice des activités pastorales et organise la gestion de l'espace pastoral.
- **La Loi n° 95-032** du 20 mars 1995 qui fixe les conditions de gestion de la pêche et de la pisciculture et trace le cadre général de l'exercice des activités de pêche au Mali. Elle constitue la norme fondamentale en matière d'exploitation des ressources halieutiques.
- **Le Cadre d'Orientation politique du Développement de l'Élevage a été adopté en 2004**, et s'inscrit dans le cadre du Schéma Directeur de Développement du Secteur Rural 2001-2010 (SDDR). Il contient 6 axes stratégiques, qui sont traduits dans des programmes prioritaires dégagés et évalués financièrement pour 2004-2009.

- Le MEP est en train de consolider des stratégies diverses basées sur les potentialités existantes: de valorisation de lait cru local ; de conservation et de sélection des races bovines autochtones ; de Santé animale ; de promotion des filières viandes rouges, cuirs et peaux et avicole ; d'amélioration de l'alimentation des animaux et de conservation de la biodiversité animale; de renforcement de la surveillance épidémiologique des maladies prioritaires; de renforcement des capacités d'intervention du personnel et de formation d'éleveurs.
- **Le Schéma Directeur de la Pêche de l'Aquaculture** (2006) est le document qui oriente les actions dans ce sous-secteur.
- La politique nationale de la pêche et de l'aquaculture est en processus d'élaboration avec l'appui de la CE.

Ce projet d'appui institutionnel intervient donc dans une période très dynamique sur le plan politique du secteur de développement rural en général et des deux sous-secteurs de l'élevage et de la pêche en particulier.

1.3 Positionnement des PTFs dans le secteur

Le Mali et les Partenaires Techniques et Financiers se sont engagés à mettre en œuvre l'approche sectorielle pour le secteur du développement rural selon la vision commune qui a été établie en septembre 2008. Le 13 octobre 2009 le pacte ECOWAP/PDDAA du Mali a été signé, fusionnant l'initiative par le gouvernement du Mali et le processus régional soutenu par le CEDEAO, pour la formulation du PNISA, sa mise en œuvre, et son Suivi/Evaluation dans le cadre de la Loi d'Orientation Agricole et du Cadre Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté.

Le groupe thématique « Economie agricole et rurale » (EAR) est un outil de concertation et de dialogue sectoriel², qui s'inscrit dans le cadre du Programme National d'Investissement dans le Secteur Agricole (PNISA) et de son architecture.

² Il y a 10 Groupes Thématiques, correspondant aux secteurs, plus 3 groupes thématiques transversaux au Mali :

1. Economie Agricole et Rurale
 2. Développement des Infrastructures
 3. Décentralisation et Développement Institutionnel
 4. Gestion Macro économique
 5. Justice et lutte contre la corruption
 6. Processus Démocratique Société civile
 7. Développement secteur privé et micro finance
 8. Education
 9. Santé
 10. Eau potable et assainissement
- Les Groupes Thématiques Transversaux
11. Genre
 12. VIH-Sida
 13. Environnement et Changement climatique

Le groupe thématique EAR est piloté par le Danemark, actuels chef de file.

Les membres actuels du groupe sont: Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, France, Pays-Bas, Suède, Suisse, DUE, Canada, Etats-Unis, Chine, Japon, BAD, BADEA, BID, BM, FAO, ONUDI, PAM, PNUD, Luxembourg, FIDA, UNICEF.

L'interlocuteur national pour le groupe thématique EAR est le Ministère de l'Agriculture et en l'occurrence la CPS/SDR.

Le groupe a adopté un calendrier avec des réunions trimestrielles.

Le Groupe thématique EAR est composé de différents sous-groupes, dont les sous-groupes:

- Sécurité Alimentaire
- Elevage et Pêche.

La Belgique est actuellement chef de file de ce dernier sous-groupe, « élevage et pêche ». Les PTF membres sont : Belgique, BM, AFD, FAO, USAID, ONUDI, BAD, Japon, FIDA, Danemark, PAM, BADEA, BID, OPEP. L'interlocuteur national est le MEP. Le groupe se réunit mensuellement, et depuis début 2011, ces réunions sont tenues et pilotées au niveau du MEP.

Dans le Programme Indicatif de Coopération Belgo-Malien 2009-2012, le secteur du développement rural, et plus spécifiquement les domaines de l'élevage et de la pêche sont ciblés comme prioritaires. La coopération belgo-malienne est envisagée sur la base d'une approche programmatique, en s'inscrivant dans les stratégies sectorielles maliennes. Elles conjugueront des appuis au niveau central (politique/stratégie) et au niveau local (opérationnel).

Dans ce cadre, deux interventions ont été formulées, approuvées et sont en cours de mise en œuvre :

- Appui au développement de l'élevage du Zébu Maure dans le cercle de Nara
- Appui à la filière aquacole dans la région de Sikasso.

Deux interventions sont en cours de formulation:

- Consolidation de la sélection et de la diffusion du Zebu Azawak –Menaka
- Appui institutionnel au Ministère de l'élevage et de la Pêche (objet de ce DTF).

1.4 Analyse institutionnelle du MEP: opportunités, menaces, forces et faiblesses

1.4.1 Opportunités

Ont été identifiés comme facteurs hors contrôle direct du MEP ayant une influence (effective ou potentielle) positive sur le bon fonctionnement du MEP:

- La dynamique du secteur vers l'Approche Sectorielle est soutenue par le GRM et

les PTF : Le Mali et les Partenaires Techniques et Financiers qui l'accompagnent se sont engagés à mettre en œuvre l'approche sectorielle au niveau du secteur du développement rural selon la vision commune qui a été établie en septembre 2008.

- En 2006, le GRM a adopté la Loi d'Orientation Agricole (LOA) avec l'intention de moderniser le secteur et d'accroître la génération de valeur ajoutée.
- En octobre 2009, au sein même du cadre du Programme de Développement Compréhensif Agricole de l'Afrique (PDCAA) et sous la direction de la CEDEAO, le GRM a adopté sa feuille de route et son chronogramme pour l'élaboration d'un programme national d'investissement dans le secteur agricole, PNISA – Programme National d'Investissement Sectoriel Agricole, avec l'appui de plusieurs bailleurs de fonds.
- La nouvelle PDA est en cours d'élaboration. La PDA fait l'état des lieux et recommande l'actualisation des documents politiques et stratégiques actuels et la conception de nouveaux documents. Elle doit chiffrer les objectifs des sous-secteurs de l'élevage et de la pêche à l'horizon 2015 et 2020.
- Le Cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) et le Budget Programme par Objectif (BPO), basés sur une gestion axée sur les résultats (GAR), qui sont en train d'être mise en place au niveau des services publics au Mali, créent un cadre plus objectif pour la gestion des ressources.
- La dynamique de décentralisation et de déconcentration crée également une opportunité de renforcer les services d'appui conseil (actuellement de faibles capacités en ressources humaines et financières) auprès des producteurs.
- Le potentiel économique élevé des sous-secteurs de l'élevage et de la pêche et leur importance pour l'économie nationale constitue des facteurs importants qui méritent d'être saisis.
- Les financements externes dans les sous-secteurs: (PAPAM, USAID, DANIDA, BAD, Coop. Belge, VSF, SNV,...) peuvent être compris comme un signe de la disponibilité des partenaires techniques et financiers d'appuyer le développement des sous-secteurs et de leur affirmation de l'importance de ces sous-secteurs.
- Des expériences pertinentes sont disponibles (au niveau de la recherche, et des projets y compris ceux de la société civile active dans les deux sous-secteurs) et méritent d'être capitalisées et traduites dans des stratégies spécifiques nationales.
- Des rapports de collaboration et de concertation entre le MEP et CPS, CDI, IER, APCAM et d'autres panels de partenariat divers existent déjà, et constituent un atout pour le développement de la performance du MEP. Par contre, ils devraient être renforcés.

1.4.2 Menaces

Ont été identifiés comme facteurs réels hors contrôle direct du MEP avec une influence (effective ou potentielle) négative sur le bon fonctionnement du MEP:

- Des données dans des publications de la CPS/SDR sont parfois contestées par le

MEP et ne présentent pas toujours l'image des deux sous-secteurs telle que perçue et analysée par le MEP. Notamment, la sous-estimation par la CPS/SDR de la contribution des deux sous-secteurs à l'économie nationale est un point sensible de divergence.

- Il y a relativement peu de recherches menées par l'IER dans les deux sous-secteurs, faute de moyens de recherche et de chercheurs spécialisés.
- Les départements dans le secteur Développement Rural ont connu une instabilité institutionnelle avec beaucoup de changements dans la structuration des responsabilités et de la division des tâches. C'est ainsi que le MEP, une structure assez jeune, est appelé à concevoir et mettre en place des pratiques organisationnelles appropriées. Il paraît que le secteur continuera à subir des changements importants dans les années à venir. Actuellement par exemple, une nouvelle Direction des Ressources Humaines pour tous les Départements dans le secteur du Développement Rural est en train d'être mise en place. Quoique ces changements soient souvent le résultat des délibérations et analyses préalables, visant un meilleur fonctionnement des services publics, ils demandent également des efforts supplémentaires des services et de son staff pour s'y adapter. A l'issue des élections présidentielles, prévues en 2012, d'autres changements au niveau institutionnel dans le secteur DR ne sont pas exclus.

1.4.3 Forces

Ont été identifiés comme forces internes du MEP avec une influence (effective ou potentielle) positive sur le bon fonctionnement du MEP:

- Les cadres organiques des différentes directions nationales du MEP (DNPIA, DNSV, DNP) ont été adoptés en 2009, par décret présidentiel. Ils complètent les Lois portant création de Direction Nationale, de 2005 et les Décrets fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de 2009. Les cadres organiques définissent pour chaque Direction les structures, les postes, les qualifications des cadres, les catégories administratives, les effectifs respectifs et leur évolution dans les 5 premières années.
- Depuis 2004, un « Cadre d'orientation politique Elevage » existe et, depuis 2006, le « Schéma Directeur de la Pêche et de l'Aquaculture » est en place³. Il est reconnu que ces documents méritent d'être actualisés et modifiés en fonction de la nouvelle LOA et le développement de la politique de développement agricole (PDA) qui est en cours.
- Des rencontres mensuelles entre DNP et des représentants des OP, APCAM ont repris récemment et sont considérées comme des exemples positifs à adopter aussi par d'autres Directions Nationales du MEP.
- Des Conseils de cabinet se tiennent mensuellement (DN, services partagés, y compris les représentants des projets/programmes). Ces conseils sont appréciés mais leur fréquence pourrait être réduite selon certains.

³ Le SDPA est basé sur une relecture du Schéma Directeur de la Pêche et de la Pisciculture (SDPP) de 1997.

- L'implication du MEP dans le sous-groupe secteur élevage et pêche s'est renforcée davantage depuis peu : les réunions de ce sous-groupe sont convoquées par le MEP et se tiennent en son sein depuis 2011.
- Le MEP dispose d'un staff expérimenté, avec une longue expérience dans l'administration. Cela constitue, par ailleurs aussi un risque : le gel de recrutement et le départ à la retraite de nombreux cadres risquent d'affecter sérieusement la disponibilité d'expertise d'appui dans les deux sous-secteurs.
- En ce qui concerne la collecte des données, des méthodes différentes existent déjà, mais ne sont pas harmonisées au sein du MEP.
- Il est important de noter la volonté exprimée par de nombreux cadres du MEP d'améliorer les méthodes et les habitudes de travail, avec l'appui de ce projet.

1.4.4 Faiblesses

Ont été identifiés comme faiblesses internes du MEP avec une influence (effective ou potentielle) négative sur le bon fonctionnement du MEP:

- « Le manque de coordination dans le secteur agricole, les interventions fragmentées et disparates avec peu d'impacts au niveau national, une multitude de stratégies concurrentes pour le développement rural et la sécurité alimentaire et un faible fondement de formulation de politique de la part du Gouvernement du Mali (GRM). » (PAPAM 2010).
- Ressources humaines pas adéquates (en quantité et en qualité) : environ 30% du Cadre Organique rempli, parfois 10% seulement.
- Pyramide de personnel avec une grande catégorie proche de la retraite, constitue un risque considérable pour la continuité des services d'appui technique dans les deux sous-secteurs.
- Services déconcentrés disposent de peu de moyens et d'expertise nécessaire pour la collecte des données et pour l'appui conseil.
- Statistiques sur des données clés des sous-secteurs ne sont pas fiables : elles sont souvent basées sur une simple extrapolation annuelle des données antérieures. Le dernier recensement du cheptel date de 1995 et le besoin d'une actualisation de ce recensement est évoqué. Le MEP est chargé de la collecte et l'actualisation des données statistiques pertinentes et de les communiquer périodiquement à la CPS/SDR. Ce dernier ne dispose donc pas non plus de données fiables.
- Pas d'évaluation systématique (au-delà de la collecte des données statistiques) de l'efficacité et de l'impact des politiques sur le terrain ni de l'évolution de la performance même des services. Quoique des rapports ponctuels soient disponibles (comme par exemple l'audit organisationnel du MEP effectué par le CDI en 2008 et les rapports nombreux au niveau des projets), il n'existe pas encore une pratique organisationnelle d'évaluation périodique des effets des politiques ni d'évaluer la performance administrative des services de l'organisation. Le contrôle et le suivi sont insuffisants. Cela est partiellement dû à l'insuffisance de financement

pour les activités de suivi/évaluation. Les efforts de suivi et d'évaluation semblent se concentrer sur les projets sur financement externe; Les activités courantes du MEP sur le terrain, hors projets, bénéficient beaucoup moins de l'attention de suivi / évaluation. Le service de l'Inspection de l'Elevage et de la Pêche est chargé du suivi et du contrôle administratif des services. La CPS/SDR est chargée de l'analyse des politiques et stratégies et du suivi/évaluation des plans, programmes et projets de développement sectoriels. L'articulation et la coordination entre ces services et le MEP méritent donc d'être renforcées.

- Peu de concertation des DN avec le secteur privé, industries et Chambre de métiers (fabrication de pirogues, fours, ..). Et s'il y a des formes ponctuelles de concertation, elles ne sont pas systématiques et ne contribuent pas suffisamment à l'évaluation et développement de nouvelles politiques et stratégies.
- Peu ou pas de coordination entre les DN sur les activités pilotées par la CPS/SDR. Quoique des cadres différents aient été désignés au sein du MEP et qu'ils participent effectivement aux différentes réunions de la CPS, ces efforts souffrent d'un manque de coordination : Il n'existe pas de système de préparation en amont, ni de feedback et de partage d'information après ces rencontres, ni au sein des DN, ni entre les différentes DN.
- Le niveau d'appropriation de l'approche sectorielle et du PNISA par le MEP et ses structures (malgré le calendrier partagé et de nombreux ateliers participatifs avec la CPS/SDR) est estimé trop faible. Cela risquerait de compromettre l'influence du MEP dans le processus de développement de la nouvelle PDA, mais aussi au niveau des projets/programmes sectoriels tels que le PAPAM.
- Chaque DN a des méthodes de collecte et de traitement des données, sans harmonisation ni coordination.

2 Orientations stratégiques

2.1 Principes directeurs

Alignement aux politiques nationales

- Le présent projet d'appui institutionnel doit s'inscrire dans les orientations stratégiques déjà validées et en cours d'exécution par le GRM, notamment le CSLP 2007-2011 et la LOA.
- Le projet doit accompagner le MEP dans les dynamiques déjà en cours au niveau du secteur du développement rural, notamment concernant le passage à l'approche sectorielle et la préparation de la PDA et le PNISA.

Recherche de synergies et complémentarités avec d'autres interventions

- Le projet doit intervenir en synergie et complémentarité avec d'autres projets en cours et prévus. La recherche de synergie et de complémentarité avec le projet PAPAM, mis en œuvre par la Banque Mondiale, est primordiale.
- Le projet cherchera à développer des liens concrets et pratiques entre le niveau central, stratégique du MEP et divers points d'application sur le terrain, notamment des projets appuyés par les différents PTFs, dont la Belgique, dans les sous-secteurs. Ceci en vue d'une meilleure pertinence et d'un plus grand impact des projets pour l'ensemble des sous-secteurs. Le projet appuiera le MEP à mettre en place des systèmes de gestion qui optimalisent l'efficacité de l'ensemble des activités du secteur (activités régulières des services du MEP sur budget national, activités sur financement externe par services publics, société civile et privée, etc.).

Renforcement de capacités

- Le projet doit essentiellement reposer sur le transfert des compétences aux cadres nationaux du MEP dans les domaines d'intervention retenus ; Il doit veiller à ne pas se substituer aux agents et structures permanents ou services en partage du MEP. Le transfert des compétences se fera par une approche systémique d'assurance de qualité notamment dans des tâches régulières du MEP.
- Le développement des capacités est d'abord un enjeu interne. Les partenaires extérieurs peuvent soutenir et encourager les opportunités de développement des capacités, mais qui dépendent elles-mêmes de la volonté intrinsèque de l'organisation à évoluer

Gestion axée sur les résultats

- Ce projet d'appui institutionnel au MEP doit produire à la fois des résultats concrets en termes de produits de qualité (comme des documents de politique), mais aussi des résultats d'apprentissage organisationnel. Une culture d'organisation apprenante doit être promue afin de créer une dynamique de partage d'information et de connaissance au sein du Ministère. Ce changement au niveau de la culture organisationnelle des services publics est impulsé par l'approche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) adoptée par le GRM. Cette approche invitera le MEP non

seulement à déterminer des objectifs vérifiables au niveau de la productivité des sous-secteurs, mais aussi au niveau des changements organisationnels des services du MEP.

Flexibilité dans la mise en oeuvre

- La flexibilité dans la mise en œuvre sera un principe important, afin de permettre de saisir des opportunités et des dynamiques qui se présentent.

Prise en compte des thèmes transversaux

- Les thèmes transversaux, avec une attention particulière aux thèmes du genre et de l'environnement, seront pris en compte dans la mise en œuvre de l'intervention au niveau des différents résultats.

2.2 Nature et axes d'interventions

Le présent projet vise le renforcement du Ministère de l'Élevage et de la Pêche, notamment dans les domaines suivants :

- Développement des politiques et stratégies, en concordance avec la nouvelle architecture et dynamique dans le secteur de développement rural, l'approche sectorielle et la nouvelle politique agricole.
- Communication et coordination au sein du Département ; en rapport avec les services de partage (tels que la CPS/SDR, l'IER et la nouvelle Direction Ressources Humaines) ; et avec les PTF et autres acteurs externes.
- Système de collecte, d'analyse, de validation et de gestion des données statistiques des sous-secteurs en cohérence avec les services habilités tels que la CPS/SDR et l'INSTAT.
- Programmation et suivi / évaluation des activités du MEP.
- Renforcement du développement des ressources humaines du MEP.

L'axe principal sera le renforcement des capacités. Elle doit inclure le renforcement des capacités à trois niveaux :

- Le niveau des individus : il s'agit de renforcer les compétences et les capacités fonctionnelles de personnes. Différentes approches peuvent être utilisées à cet effet: la formation, un accompagnement en action des individus, le développement d'outils facilitant le travail, l'échange d'expériences (apprentissage des pairs), etc. Quant aux formations classiques, elles ont fortement prouvé leurs limites en termes d'efficacité. Des approches plus créatives et dynamiques doivent être développées (comme l'accompagnement en action, l'échange entre pairs etc.).
- Le niveau des organisations : il s'agit par exemple d'une direction, d'une cellule, etc. Une organisation est plus qu'une somme d'individus compétents. Une organisation performante demande une bonne gestion (technique, budgétaire, du personnel, en termes de planification, de suivi, etc.). En plus, une organisation doit

assurer une continuité au-delà des individus qui finalement peuvent toujours changer, même si une stabilité de base au niveau du personnel soit indispensable pour le développement d'une organisation. L'organisation mérite donc également un renforcement (entre autre au travers d'outils comme les tableaux de bords, les systèmes de suivi, la pratique de la communication, etc.). Aborder ces aspects est indispensable pour améliorer l'efficacité et la durabilité.

- Le niveau institutionnel: le renforcement du niveau institutionnel implique une amélioration/renforcement de l'environnement dans lequel les organisations fonctionnent. Elles ne peuvent être performantes que si les organisations arrivent à bien fonctionner avec leurs partenaires/acteurs. Il s'agit de renforcer les liens entre les acteurs sectoriels et les acteurs intersectoriels.

2.3 Les bénéficiaires de l'intervention

Les bénéficiaires directs de l'intervention sont les services centraux du département du MEP : le secrétariat général, les directions centrales du MEP et les services en partage.

Quant aux Directions Régionales, il est prévu que cet appui vise aussi l'amélioration des rapports entre les services centraux et les Directions Régionales. Compte tenu des ressources limitées du projet, il est proposé de concevoir des actions pilotes dans quelques régions, en lien avec d'autres projets, afin d'en tirer des leçons et éventuellement d'établir dans le futur un programme d'appui spécifique aux services déconcentrés.

Les activités d'appui visent une amélioration des services rendus à d'autres parties, les bénéficiaires indirects : les éleveurs, les pêcheurs et d'autres intervenants dans les deux sous-secteurs.

La pierre de touche des interventions de renforcement institutionnel est leur effet attendu sur l'amélioration de la situation des différents producteurs dans les deux sous-secteurs.

2.4 Les organisations partenaires

Le projet d'appui institutionnel au MEP est un appui organisé au sein du Ministère. Le principe de base de ce projet est que le fonctionnement du MEP soit renforcé en particulier au niveau interne et au niveau de ses rapports avec d'autres organisations et services, publiques et privés. Les organisations partenaires du MEP sont en principe aussi les partenaires de ce projet. Parmi ces organisations partenaires, la CPS/SDR et le CDI sont des structures particulièrement importantes pour ce projet.

2.5 La localisation de l'intervention

L'intervention est localisée au niveau du Ministère et de ses Directions Centrales à Bamako.

3 Planification opérationnelle

3.1 Objectif général

Ce projet d'appui institutionnel s'inscrit dans la politique générale du secteur de développement rural du Mali. Selon le Plan de Passage à l'Approche Sectorielle pour le Secteur Agricole, toutes les interventions devront suivre dans leur conception le « Cadre Logique Normalisé pour la formulation des Projets et Programmes dans le cadre du Passage à l'Approche Sectorielle » (CPS, Note technique n°2, octobre 2010)

Suivant ces principes, l'objectif général de ce projet se formule ainsi :

« Faire du Mali une puissance Agricole sous-régionale, où les sous-secteurs d'élevage et de la pêche sont un moteur de l'économie nationale, assurant la sécurité alimentaire des populations urbaines et rurales et générant des emplois et des revenus significatifs dans une logique de développement durable, respectueux de l'environnement. »

3.2 Objectif spécifique

L'objectif spécifique de ce projet est :

« Le fonctionnement du Ministère de l'Elevage et de la Pêche est amélioré et en particulier ses services d'appui à la politique sous-sectorielle, de coordination et de suivi évaluation sont opérationnels et efficaces».

Cet objectif spécifique correspond donc, dans la logique du cadre logique normalisé du PNISA à la composante « Renforcement des capacités », qui a comme objectif spécifique : « Assurer le développement institutionnel et le renforcement des capacités du Ministère de l'Elevage et de la Pêche et ses Directions Régionales afin de lui permettre d'assurer l'ensemble de ses missions ainsi que de relever les grands défis de développement des sous-secteurs ».

3.3 Résultats attendus et activités

Les résultats retenus pour ce projet sont les suivants.

1. Le MEP dispose de deux documents de politique pour les deux sous-secteurs Elevage et Pêche et d'une capacité renforcée de développement des stratégies opérationnelles.
2. Le MEP a mis en place des mécanismes de coordination interne (y compris la CPS/SDR et d'autres services de partage) et de coordination externe avec les PTF et les autres acteurs étatiques et non-étatiques dans les sous-secteurs.
3. Le MEP est doté d'un système fonctionnel et approprié de collecte, et de mise à jour des données statistiques sur les deux sous-secteurs élevage et pêche.
4. Le MEP est doté d'un cadre de fonctionnement plus efficace pour la réalisation de ses missions régaliennes

Dans la logique du PNISA, ces résultats couvrent les « axes spécifiques » de la sous-composante « Planification et Suivi évaluation » :

- La situation de référence du secteur et les statistiques Agricoles sont régulièrement collectées et publiées
- Le dispositif sectoriel de Suivi Evaluation Global Orienté vers les Résultats (SEGOR) est pleinement opérationnel
- Les audits internes et externes sont régulièrement exécutés
- La planification stratégique et opérationnelle (identification/formulation de P/P, formulation de stratégies spécifiques, approche sectorielle et Politique de Développement Agricole) est assurée de manière continue.

Résultat 1 : Le MEP dispose d'un document de politique pour chacun des sous-secteurs Elevage et Pêche et d'une capacité renforcée de développement des stratégies opérationnelles.

Etant donné que le développement de la politique générale du secteur du développement rural est en cours et intégrera aussi les deux sous-secteurs concernés, ce projet devra se concentrer sur l'élaboration d'un document de politique pour chacun des deux sous-secteurs spécifiques.

Ce résultat ne se limite pas à l'élaboration des deux documents seule, mais concerne aussi l'engagement du GRM et des PTF. Cela implique, que la probabilité des engagements devra être examinée lors du processus d'établissement du document de politique, afin que les choix stratégiques soient basés sur une estimation réelle des ressources disponibles. Le résultat sera atteint lorsque les engagements pour la mise en œuvre quasiment complète (80-90%) seront confirmés. A titre de comparaison : les besoins financiers dans le cadre de l'orientation de la politique nationale de l'élevage au Mali n'étaient couverts qu'à hauteur de 10% au moment de sa publication en 2004.

L'objectif est donc d'avoir des documents de politique qui jouent un rôle d'orientation effective dans la prise de décision et des activités opérationnelles du MEP.

Les caractéristiques de qualité des documents de politique sont entre autres :

- Être en conformité avec le PDA et la structure et logique du PNISA (sécurité alimentaire, chaîne de valeurs, productivité et protection environnementale, implication de la profession, prise en compte genre, perspectives régionales, capacité d'absorption, plan de passage à l'AS) et des budgets programme et des sous-programmes.
- Préciser la politique du MEP par thème (sous-programme) et par rapport aux rôles respectifs des services publics, des opérateurs privés, des organisations (inter-) professionnelles.
- Distinguer les divers systèmes de production, et groupes de producteurs

(désagrégés par genre).

- Inclure des objectifs à moyen et long terme quantifiés et mesurables.

Dans le processus d'élaboration des documents de politique et des stratégies il conviendra de programmer clairement comment la société civile (OP, Associations, ONG etc.) et d'autres parties prenantes y seront effectivement associées. Une communication claire et à temps sur des moments et la nature de leur participation contribuera à leur implication effective et à une meilleure réponse d'appropriation de la politique.

En plus de ces deux documents, le projet donnera un appui dans l'élaboration d'un nombre réduit de documents stratégiques (2) sur des thèmes à sélectionner, sur base des informations déjà disponibles (par exemple: la sélection génétique, le lait cru, la commercialisation du bétail, les ressources hydrauliques pastorales) et en lien avec des projets sur le terrain qui travaillent sur ces thèmes. Au niveau des projets et de la recherche, il existe des informations qui méritent d'être traduites en stratégies thématiques et mises à la disposition d'autres acteurs. Le but de cet appui n'est pas seulement d'aboutir à des documents, mais également et surtout de concevoir une méthode de travail et de communication et un canevas pour développer des documents stratégiques.

Une attention particulière sera donnée aux thèmes transversaux tant dans le développement de méthodes de travail, que dans les documents politiques et stratégiques finaux.

Pour atteindre le résultat 1, les activités suivantes sont donc prévues :

Act 1.1. : Elaborer deux documents de politique

Le responsable national et l'ATI, ensemble avec le SG et les DN concernées développent une approche pour le développement de ces deux documents. Cette approche définira entre autres les moments, les sujets et les façons d'impliquer la société civile /privé dans le processus, le rôle des responsables au sein du Département dans le processus et l'alignement de deux documents avec la PDA en cours d'élaboration. Une attention particulière sera donnée à l'intégration des thèmes transversaux, comme le genre et l'environnement. Lors de cette phase, une analyse sur l'évolution des ressources disponibles sera faite, afin de permettre une estimation assez réelle des ressources mobilisables.

Le projet prévoit la possibilité de conclure des contrats de service pour le développement des politiques pour chaque sous-secteur. Les TdR pour ces contrats seront établis en concertation avec le SG et les Directions nationales respectives, avec l'appui technique de l'ATI. Des aspects liés aux thèmes transversaux, notamment le genre, l'environnement, les droits des enfants et l'économie sociale, seront inclus dans les TDR. Les contrats pourront couvrir la rédaction des documents, mais aussi l'animation des ateliers de réflexion et de validation.

Indépendamment de l'approche choisie, des ateliers de réflexion seront organisés, regroupant des représentants des acteurs publics et privés dans le sous-secteur. Ces ateliers devront permettre de dégager les éléments principaux de la politique à définir et les critères de sélection des priorités.

Pour chaque document, le projet de politiques fera l'objet d'une table ronde de validation, de manière à susciter les engagements des partenaires nationaux et internationaux (PTF) pour leur mise en œuvre.

Act 1.2. Elaborer des stratégies spécifiques dans les deux sous-secteurs

Des thèmes ou stratégies spécifiques à élaborer seront sélectionnées en concertation avec les services concernés. Il est important de bien déterminer les utilisateurs de ces stratégies et de bien définir les objectifs recherchés. L'ATI appuiera le MEP dans l'établissement des TdR de cette activité. Une attention particulière sera donnée à l'intégration des thèmes transversaux, comme le genre et l'environnement.

Des consultants seront engagés pour élaborer les stratégies sur un thème bien défini, sur base des résultats de recherche et des expériences dans les projets, en concertation avec des cadres concernés du MEP et selon un canevas établi.

Il est prévu que chaque document, avant finalisation fera l'objet d'une conférence ou un atelier de validation.

Act 1.3. Diffuser les documents de politiques et de stratégies

Un fonds est réservé pour l'édition, la multiplication et la diffusion des différents documents, ainsi que les plaidoyers et l'organisation des tables rondes (PTF, Assemblée Nationale et SENAT).

Résultat 2 : Le MEP a mis en place des mécanismes de coordination interne (y compris la CPS/SDR et d'autres services de partage) et de coordination externe avec les PTF et les autres acteurs étatiques et non-étatiques dans les sous-secteurs. »

Il y a actuellement un besoin croissant au niveau du MEP de disposer d'une coordination et communication plus efficace entre les différents acteurs tant au niveau interne qu'externe. Certaines informations importantes disponibles ne circulent pas efficacement et ne sont pas partagées entre les services concernés. Ceci affecte la performance du MEP.

Une implication plus « proactive » du MEP dans les délibérations et les négociations au niveau du secteur de développement rural, coordonnées par la CPS/SDR, nécessite entre autres une meilleure coordination et des interventions concertées entre et par les différents services au sein du MEP. Ceci en vue d'une meilleure prise en compte des particularités et des intérêts spécifiques des deux sous-secteurs dans le développement des politiques, l'acquisition des financements publics et extérieurs, la programmation, les analyses et les évaluations des activités. La participation des différents cadres du MEP, récemment désignés, aux différentes commissions techniques au niveau de la CPS/SDR pour l'élaboration de la nouvelle PDA nécessite une coordination et communication interne très efficace afin d'assurer une meilleure représentation des intérêts des sous-secteurs.

Le MEP doit s'assurer que les systèmes de gestion interne répondent effectivement aux besoins du cycle de planification annuelle et pluriannuelle piloté par la CPS/SDR, selon les principes du cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) et du budget programme par objectif (BPO).

Il faudra également concevoir des mécanismes de promotion active et dirigée de recherche en collaboration avec l'IER dans les domaines prioritaires des sous-secteurs.

Le développement et la mise en place des mécanismes de coordination et de communication devront se réaliser à plusieurs niveaux :

- Au niveau interne, il s'agit d'une meilleure communication notamment entre le Secrétariat Général, les Directions Nationales et les Directions Régionales, mais aussi avec les services partagés, tels que la CPS/SDR, l'IER, la CNRA, la nouvelle Direction de Ressources Humaines et l'APCAM.
- Au niveau externe entre le MEP et les PTF, il s'agit du rôle du Ministère comme interlocuteur national dans le sous-groupe « Pêche et Elevage » et sa participation dans le Groupe Thématique Economie Agricole et Rurale (GT-EAR).
- Au niveau externe entre le MEP et d'autres acteurs, il s'agit de la coordination et communication avec des acteurs publics (comme le CDI, le MEF, le MATCL etc.) et des acteurs non-gouvernementaux ou privés, comme les OP et leurs faitières.

Pour atteindre le résultat 2, les activités suivantes sont prévues :

Act 2.1. Faciliter l'organisation des réunions mensuelles du sous-groupe élevage et pêche (PTF's – MEP).

Depuis début 2011, ces réunions sont tenues au sein du MEP et leur organisation semble dépasser la capacité disponibles en ressources humaines au sein du Secrétariat Général. Actuellement, le Chef de file de ce sous-groupe est l'Ambassade de Belgique. A part des PTFs, la participation des représentants des organisations professionnelles de l'élevage et de la pêche (OPEP) est une nouveauté qui mérite une attention particulière. L'organisation de ces réunions au sein du MEP est très appréciée, du point de vue leadership de la partie malienne, mais demande aussi une implication importante des cadres du SG. L'organisation efficace de ces réunions requiert la mise en place des systèmes et d'approches pour la préparation et la tenue des réunions, la communication et la diffusion d'information après les réunions. Le MEP envisage notamment de renforcer le SG avec une cellule qui sera chargé de l'organisation et coordination de ce type de réunions. L'ATI viendra en appui, notamment sur le plan méthodologique et organisationnel. Cependant, il est important de veiller à ce que le projet ne se substitue pas aux cadres permanents du MEP.

Act 2.2. Instaurer des modalités de travail au sein du MEP qui facilitent la coordination interne

Au niveau de la coordination 'interne' du MEP sont compris les services centraux et déconcentrés du MEP, mais également des services « en partage » et notamment la

CPS/SDR, le service des Ressources Humaines, l'IER et le CNRA.

Il s'agit ici, d'abord, des cadres de concertation suivants, pilotés par le MEP :

- Conseils de Cabinet mensuels, regroupant le SG, les DN, Services en partage (CPS/SDR, IER, service des RH) et les projets sous tutelle du MEP ;
- Rencontres entre Directions Nationales et leurs Directions Régionales / services déconcentrés ;

Mais il s'agit également des cadres de concertation pilotés par les services en partage tels que les diverses commissions techniques au niveau de la CPS/SDR pour la préparation de la PDA.

Plan d'amélioration

L'appui vise à évaluer les expériences et à arriver, pour quelques cadres de concertation ou de rencontre (qui restent encore à sélectionner), à un consensus sur des améliorations à atteindre et de réaliser les changements souhaités. Ces améliorations peuvent être exprimées en termes d'objectifs et de fonction, de participation effective, de division des rôles, de périodicité, des documents types de préparation et de rapports et d'autres aspects d'ordre organisationnel.

L'appui de ce projet se concentrera sur l'amélioration d'un ou quelques cadres de concertation jugés importants, qui relèvent directement du MEP et qui sont gérés par les structures du MEP (SG, DN). Une meilleure collaboration entre MEP et CPS/SDR est perçue comme une des priorités.

Formation et coaching

L'appui permettra aussi de faciliter des formations ponctuelles, par exemple en gestion des réunions et des processus de prise de décision.

Il est proposé de créer la possibilité aux DN de faire appel à l'ATI pour un appui à l'organisation de leurs réunions périodiques. Non seulement sur le plan pratique et organisationnel, mais surtout sur le plan méthodologique : L'ATI pourra les assister à identifier les points forts et des points à améliorer par rapport à ce type de réunions et de préparer des plans d'amélioration. La mise en œuvre de ces plans pourra être accompagnée par l'ATI et éventuellement par des petites formations pratiques. Pour avoir un impact, ce type de support ne pourra pas être imposé, mais doit être basé sur la demande effective des DN.

Manuel de procédures

Le projet facilitera aussi l'élaboration d'un manuel de procédures internes pour l'ensemble des services du MEP au niveau central et au niveau déconcentré, basé sur le modèle introduit par la CPS/SDR. Ce manuel suivra la logique du cycle annuel de programmation / planification et suivi / évaluation des activités des DR, DN et du SG. Tous les services publics au Mali devront mettre en place l'approche de la Gestion Axée sur les Résultats. L'expérience a montré qu'un accompagnement rapproché au sein du MEP est nécessaire pour que des changements organisationnels soient adoptés effectivement. Les procédures existantes et pratiques organisationnelles en matière du cycle annuel de programmation, mise en œuvre, suivi et évaluation seront collectées,

comparées et analysées. L'analyse tiendra compte des conditions retenues pour la GAR et les BPO, mais aussi des besoins spécifiques au niveau de la gestion interne du MEP et en rapport avec les services rattachés (CPS/SDR, IER, GRH). Des divergences et des lacunes dans les systèmes existants seront relevées. Le manuel de procédures sera un manuel dynamique (qui sera actualisé périodiquement par le MEP en fonction des expériences et des nouvelles exigences des services publics).

Collaboration avec des services en partage

A titre d'exemple, il s'agit ici de concevoir des possibilités d'une collaboration plus intensive entre MEP et IER en matière de la recherche agricole pertinente dans les deux sous-secteurs et de les tester sur le terrain. Le but est d'arriver à des résultats concrets et utiles de recherche pour les deux sous-secteurs, mais aussi à des arrangements typiques entre le MEP et l'IER sur la sélection des thèmes, le financement de la recherche, l'implication des cadres de l'IER et du MEP dans l'exécution de la recherche etc.

D'autres nouvelles formes de collaboration avec des services en partage à créer ou à renforcer pourront être identifiées pendant l'exécution du projet.

Act 2.3. Faciliter l'organisation des réunions périodiques et ponctuelles avec des acteurs externes

Il s'agit ici des concertations avec d'autres acteurs, publics et privés, dans le secteur et en général, par exemple avec le CDI, les Ministères de l'Environnement et de l'Assainissement (MEA), de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales (MATCL); de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP); de l'Economie et des Finances (MEF), du Travail et de la Fonction Publique (MTEP); des organisations professionnelles agricoles et des organisations faïtières, les CRA et l'APCAM etc.

Le projet apportera un appui en termes de facilitation des cadres de concertation et de formation des responsables.

Résultat 3 : Le MEP est doté d'un système fonctionnel et approprié de collecte, et de mise à jour des données statistiques sur les 2 sous-secteurs élevage et pêche

Présentement, plusieurs systèmes et méthodologies de collecte et de traitement des données sont utilisés au sein du MEP par les différentes Directions Nationales et il n'y a pas de centralisation des données au sein du MEP. C'est ainsi que la mise à disposition des données à la CPS/SDR ne se fait pas de manière coordonnée et que des publications des statistiques issues des études de base sectorielles par la CPS/SDR sont parfois contestées par le MEP. L'absence d'une base de données fiable est perçue comme un facteur majeur limitant les possibilités du MEP d'analyser et de programmer ses activités de manière rationnelle. Le MEP a la responsabilité d'approvisionner la CPS/SDR avec des données statistiques pertinentes, qui seront par la suite validées et diffusées par l'Institut habilité à cet effet.

Le contexte de la collecte des données est certainement très difficile. La couverture en staff relevant du MEP au niveau de la base est faible et la collecte des données statistiques n'est qu'une tâche parmi toutes les autres. La capacité de collecte des données est donc très limitée. Ces contraintes devront être prises en compte, afin de mettre en place un système viable.

Pour atteindre le résultat 3, les activités suivantes sont prévues :

Act 3.1. Concevoir un système de collecte et d'analyse des données statistiques

Une expertise sera mise à la disposition du MEP pendant environ 24 mois. Il/Elle sera chargé(e) de développer un système de collecte et de mise à jour des données statistiques sur les deux sous-secteurs. Ce système devra être conçu en tenant compte des réalités de terrain (ressources humaines sur terrain limitées en quantité et en qualité, présence de plusieurs projets, difficultés spécifiques de collecte des données dans les deux sous-secteurs) et des exigences nationales en matière des données statistiques (INSTAT et CPS/SDR). L'objectif est d'arriver à un système de qualité viable, acceptable et accepté, et pertinent non seulement aux acteurs internes du MEP, mais aussi à la CPS, l'INSTAT. L'expert en collecte des données devra disposer d'une expérience avérée dans des situations caractérisées par un large degré d'incertitude et d'improbabilité, sur un territoire très étendu et varié.

L'AT sera secondé par un cadre du MEP chargé des statistiques dans le secteur. Ils travailleront en étroite collaboration avec les cadres au niveau des bureaux « Statistique, Suivi-Evaluation » qui sont en train d'être mis en place au niveau de chaque Direction Nationale, et avec l'Unité de Statistiques de la CPS/SDR.

Le système devra aussi identifier clairement les responsabilités à tous les niveaux de collecte, synthèse, traitement, analyse, rapportage, stockage des données et les activités de contrôle/suivi/évaluation du système.

Le système devra également mettre à profit au maximum d'autres efforts et des ressources de collecte des données, par exemple : des projets, et des services d'autres sous-secteurs, mais aussi au sein du MEP, tout en créant une meilleure coordination dans la collecte des données par les services vétérinaires (DNSV) et les services d'appui conseil à la production (DNPIA).

Dans l'élaboration du système, une désagrégation des données selon le genre sera pris en compte.

Un guide pratique pour tous les utilisateurs du système sera établi.

Act 3.2. Formation des agents de terrain sur le système de collecte et de mise à jour des données statistiques

Sur la base du guide pratique, les différents agents recevront des formations en matière de collecte des données et de supervision de la qualité de la collecte :

Le but de ces formations est de créer une couverture maximale du territoire avec des agents ayant des compétences requises pour la collecte des données.

Une stratégie de formation sera développée et testée dans 2 à 4 régions avant d'être exécutée sur toute l'étendue du territoire. Il est proposé d'organiser des formations en cascade : en formant d'abord des équipes régionales de formateurs qui à leur tour forment les agents à la base.

- Concevoir la formation /guide pratique et tester sur terrain.
- Former les équipes de formateurs (par exemple : 3 formations de 3 équipes régionales de 10 personnes/équipe pendant 3 jours).
- Former les agents de terrain par les formateurs régionaux (par exemple : par région : 5 formations de 2 jours pour environ 15 agents par formation).

Act 3.3. Evaluer les expériences avec le nouveau système de collecte des données

Après le premier exercice de collecte des données les expériences seront évaluées par les intéressés dans des ateliers régionaux. Ceci pour donner du feedback aux agents, mais aussi pour recueillir des idées pour l'amélioration du système.

- Ateliers régionaux (9), d'une journée, pour l'évaluation des résultats du nouveau système de collecte (entre 6-12 mois après le premier exercice de collecte des données).

Résultat 4 : Le MEP est doté d'un cadre de fonctionnement plus efficace pour la réalisation de ses missions régaliennes

Un nouveau cadre organique du MEP et toutes ses structures a été adopté en 2009. Le Service de Ressources Humaines en partage a été créé et est en train d'être rendu fonctionnel.

Avec ce résultat, un appui au niveau de l'amélioration du fonctionnement du MEP est visé, relatif à des domaines qui ne sont pas pris en compte dans les autres résultats. Une analyse organisationnelle du fonctionnement du MEP sera la base de définition des domaines spécifiques d'amélioration. Les activités prévues dans ce résultat devraient donc être validées après l'analyse faite.

Il est clair que cette intervention avec une durée de trois ans ne va pouvoir travailler sur tous les domaines d'amélioration définis, et devrait donc faire des choix en fonction de ce qui est prioritaire et réaliste.

Pour optimiser le fonctionnement du MEP, un nombre de défis ont déjà été présenté.

- La définition d'une politique réaliste de Développement des Ressources Humaines basée sur les (nouvelles) politiques et stratégies du MEP.
- Le développement des synergies avec d'autres institutions (fonction publique, ANPE et APEJ) et projets ou programmes afin de contribuer, au travers de stages des jeunes, au rajeunissement du personnel vieillissant ou à l'âge de la retraite.
- Le renforcement, avec le support de différents projets, des directions régionales et locales dans leurs mandats et missions, en lien avec les procédures et les outils

mis en place au niveau national (plan de déconcentration).

- Une amélioration du système de motivation du staff (plus équitable);

Un budget flexible est prévu pour renforcer le fonctionnement du MEP, à travers des études ou des financements d'expériences pilotes. L'utilisation de cette ligne budgétaire sera précisée sur base des résultats de l'analyse organisationnelle.

Pour atteindre le résultat 4, les activités suivantes sont proposées :

Act. 4.1. Conduire une analyse organisationnelle interne du MEP au niveau central

Pour une meilleure efficacité de ce projet il est important d'obtenir un consensus aussi large que possible sur les priorités de développement organisationnel du MEP (en dehors des domaines de renforcement déjà retenus dans ce projet et précisés dans les résultats 1-3). Pour des raisons pratiques, il est recommandé de faire cette analyse après les élections et l'installation du nouveau gouvernement. En ce moment là, cet exercice pourra suivre le flux naturel de démarrage de la nouvelle équipe. Pour cette analyse, la méthodologie de «outcome mapping» et notamment les parties concernant les marqueurs de progrès gradués et l'articulation des pratiques organisationnelles pourraient s'avérer très efficace.

Act 4.2. Organiser des formations à l'intention des managers du MEP dans des thèmes tels que : communication interne, présider des réunions, délégation et travail d'équipe, team building.

En fonction des priorités retenues dans l'analyse faite ci-dessus, quelques courtes formations de haut niveau pourront être conduites à l'intention des cadres gestionnaires (managers) du SG et des DN.

Act 4.3. Elaborer et appuyer la mise en œuvre des plans de formation des structures centrales et des plans de carrière des cadres

Malgré les ressources limitées au niveau de la Fonction Publique pour la formation continue des cadres, il est très important pour le MEP d'investir dans le développement de ses ressources humaines, à tous les niveaux. Les changements institutionnels et l'évolution continue des services publics exigent des nouvelles compétences du personnel. La création d'un service de partage des Ressources Humaines au niveau du secteur de DR est un facteur important dont il faudra tenir compte ici : Il est très important que le MEP puisse bien défendre ses intérêts en formation de son staff au niveau du DR.

Le projet appuiera le MEP à élaborer un plan de formation de ses staffs, basés sur une analyse des compétences requises et des besoins en formation des différentes catégories de personnel, dans une perspective de plan de carrière. Ce plan doit s'inspirer sur les nouvelles politiques et stratégies du MEP et ses besoins organisationnels tout en les conciliant avec les besoins personnels des employés individuels du MEP. Cette activité sera menée en concertation avec le CDI, ayant une expertise dans ce domaine et le nouveau Service RH en partage du Secteur.

Les besoins en formation dépassant le cadre de ce projet, le plan de formation sera conçu pour être soumis aux PTF pour des contributions financières. Le projet réserve un petit fonds pour financer quelques formations dont les thèmes et groupes cibles restent à déterminer.⁴

Act 4.4. Actions pilotes pour renforcer le fonctionnement du MEP

Le projet réserve une ligne budgétaire flexible pour permettre de piloter certaines activités encore à définir et de stimuler l'apprentissage. L'utilisation de cette ligne budgétaire sera précisée sur base des résultats de l'analyse organisationnelle.

Si l'appui du projet peut prendre plusieurs formes (formation, coaching, facilitation, études, assistance pratique etc.), le principe de base pour la ligne budgétaire flexible est que l'activité doit toujours inclure un élément d'apprentissage organisationnel. Dans la préparation de l'activité d'appui ponctuel, le projet cherchera donc systématiquement, ensemble avec le service concerné au sein du MEP, ce que l'organisation voudrait apprendre de l'activité, afin d'améliorer la performance du MEP dans l'exécution d'autres activités similaires. Après l'exécution de l'activité, le projet organisera des réflexions de suivi et d'évaluation pour déceler les résultats d'apprentissage organisationnel.

Comme titre d'exemple : Après l'analyse organisationnelle interne, il est très probable que certains systèmes de gestion de personnel seront identifiés pour être revus et modifiés. Par exemple :

- Les cadres organiques des Directions Centrales et leurs démembrés déconcentrés restent à être revisités et actualisés, en fonction des ressources disponibles.
- Le système de motivation mérite d'être amélioré en le rendant plus équitable.

Le MEP prévoit dans les prochaines années un exode considérable à la retraite de cadres spécialisés dans les deux sous-secteurs, ce qui risque d'affecter sérieusement la qualité technique des services du MEP sur le terrain. Le MEP entame déjà des démarches auprès d'autres départements du GRM afin de les associer à remédier ensemble à ce problème. Pour faire face à cette situation il a été proposé, entre autres, d'étoffer les cadres organiques par le recrutement d'agents (de la Fonction Publique-ANPE et de l'APEJ). Un budget pourrait être réservé pour mener un projet-pilote avec le recrutement des jeunes diplômés afin de leur permettre d'acquérir des expériences professionnelles dans les deux sous-secteurs et de permettre au Département d'identifier des jeunes candidats compétents.

⁴ A titre d'exemple, il a été proposé de former les responsables gestionnaires des services du MEP en procédures budgétaires et passation des marchés. Beaucoup d'entre eux ne connaissent pas suffisamment leurs responsabilités en matière de gestion administrative et financière.

3.4 Indicateurs et sources de vérification

3.4.1 Synthèse des Indicateurs

Voir aussi le cadre logique en annexe

Présentement la qualité du système de collecte des données dans les sous-secteurs n'est pas suffisante pour dégager des informations pertinentes au niveau de l'objectif général. L'appui de ce projet vise une importante amélioration de ce système de collecte des données.

Il est proposé de concevoir un système de suivi dynamique permettant de dégager les changements souhaités et réalisés au niveau des domaines d'intervention retenus tout au long de l'exécution du projet. Dans ce dossier technique et financier, une première sélection d'indicateurs est présentée. Pendant l'élaboration de la ligne de base, les indicateurs seront validés ou de nouveaux indicateurs identifiés ensemble avec les concernés afin de mieux cibler les activités et d'orienter l'apprentissage organisationnel du projet. Les outils de la méthode 'Outcome Mapping' sont recommandés pour déterminer des indicateurs de changement organisationnel.

Objectifs et résultats	Indicateurs
Objectif Général	
Faire du Mali une puissance Agricole sous-régionale, où les sous-secteurs d'élevage et de la pêche sont un moteur de l'économie nationale, assurant la sécurité alimentaire des populations urbaines et rurales et générant des emplois et des revenus significatifs dans une logique de développement durable, respectueux de l'environnement	<ul style="list-style-type: none">• Voir indicateurs liés aux sous-secteurs de l'élevage et de la pêche dans la PDA
Objectif spécifique	
« Le fonctionnement du Ministère de l'Elevage et de la Pêche est amélioré et en particulier ses services d'appui à la politique sous-sectorielle, de coordination et de suivi évaluation sont opérationnels et efficaces».	<ul style="list-style-type: none">• Budgets de fonctionnement et d'investissement du MEP alloués et réalisés en termes absolus et relatifs (dans l'ensemble du Secteur DR) ;• Montant des financements extérieurs acquis et mobilisés par le MEP par année fiscale;• Les objectifs et les priorités concernant les deux sous-secteurs sont bien pris en compte dans les documents de

Objectifs et résultats	Indicateurs
	<p>préparation de la nouvelle PDA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les publications (analyses, évaluations) par la CPS/SDR concernant les deux sous-secteurs sont concertées et approuvées par le MEP. • Le volume et la qualité des services rendus sur le terrain par les structures relevant du MEP sont connus avec des données pertinentes et fiables et s'améliorent progressivement d'année en année.
Résultats	
<p>1. Le MEP dispose de deux documents de politique pour les deux sous-secteurs Elevage et Pêche et d'une capacité renforcée de développement des stratégies opérationnelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les deux documents de politique sont validés dans les délais et répondent aux normes de qualité prédéfinis • Niveau d'engagement des moyens du GRM, des PTF's et d'autres pour la mise en œuvre des politiques • Deux documents de stratégies opérationnelles (un pour chaque sous-secteur) sont disponibles et leur canevas et mode d'élaboration sont adoptés par le MEP pour d'autres documents similaires.
<p>2. Le MEP a mis en place des mécanismes de coordination interne et de coordination externe avec les PTF et les autres acteurs étatiques et non-étatiques dans les sous-secteurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les cadres de concertation au sein du MEP (entre SG, DN, services déconcentrés, projets), avec les services en partage (CPS, IER, RH, APCAM), avec les PTF's et avec d'autres acteurs importants pour les sous-secteurs se tiennent conformément au calendrier et aux objectifs assignés à ces cadres. • Taux de participation et degré de satisfaction des parties prenantes à ces concertations • Niveau d'implication effective du MEP dans l'élaboration du PDA et le PNISA
<p>3. Le MEP est doté d'un système</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les services du MEP concernés, la

Objectifs et résultats	Indicateurs
fonctionnel et approprié de collecte, et de mise à jour des données statistiques sur les deux sous-secteurs élevage et pêche.	<p>CPS/SDR, l'INSTAT et d'autres parties concernées utilisent le système de collecte et de mise à jour des données statistiques sur les deux sous-secteurs et l'acceptent comme principale référence.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le staff opérationnel du MEP, chargé de la collecte et de mise à jour des données dispose des moyens et des compétences suffisants pour effectuer leurs tâches en la matière. • Le système est adapté périodiquement en fonction des expériences et leçons apprises.
4. Le MEP est doté d'un cadre de fonctionnement plus efficace pour la réalisation de ses missions régaliennes	<ul style="list-style-type: none"> • Domaines prioritaires d'amélioration du fonctionnement du MEP définis sur base de l'analyse organisationnelle • Document « Plan de formation de personnel du MEP » disponible et des engagements concrets pour sa mise en œuvre sont pris. • Système d'encouragement est considéré plus équitable parmi le staff. • De nouvelles mesures concrètes sont prises pour atténuer les effets de l'exode de l'encadrement à la retraite, et pour assurer une meilleure couverture des services d'appui conseil sur le terrain.

3.5 Acteurs intervenant dans la mise en œuvre

3.5.1 Structures du MEP

Secrétariat Général

Le projet sera rattaché au SG du MEP au même niveau que les Conseillers Techniques.

Directions Nationales, Services centraux et déconcentrés

Les DNP, DNSV et DNPIA, la DFM, le LCV, le CADD, l'Inspection EP sont toutes des structures de collaboration directe pour le projet.

Au sein des Directions nationales, le projet travaillera notamment étroitement avec les Bureaux Statistiques et Suivi-Evaluation respectifs.

L'appui du projet vise aussi les rapports des services centraux avec les directions régionales, notamment au travers les cadres de concertation pilotés par le MEP.

3.5.2 Services en partage

Le projet vise un renforcement des liens de coordination et de communication entre le MEP et les services en partage : CPS/SDR, Direction de RH, IER, CNRA, APCAM. Des rapports de collaboration avec ces services seront établis afin de mieux orienter les activités de renforcement au sein du MEP au niveau de sa concertation avec ces structures.

3.5.3 PTF's

Au niveau du résultat 1, le projet sera largement impliqué dans les concertations du MEP avec les PTF, notamment dans le cadre du sous-groupe élevage et pêche.

Le projet pourra assister le MEP à établir d'autres projets d'appui à soumettre pour financement aux PTF's (par exemple les documents de politique et le plan de formation et de carrière du personnel). Dans la préparation et la mise en œuvre de ces activités, le projet s'efforcera d'associer les PTF's.

3.5.4 CDI

Le Commissariat de Développement Institutionnel va être associé au projet, notamment en ce qui concerne les questions sur le nouveau cadre organique et la coordination au sein du MEP et au niveau du secteur.

3.6 Analyse des risques

3.6.1 Risques liés à la mise en œuvre

Démarrage du projet

Le processus en cours d'élaboration de la nouvelle politique de développement agricole est arrivé dans une phase intensive de travaux dans les nombreuses commissions techniques. Ceci devra aboutir à un document en 2012. Le projet est appelé à faciliter ce processus important au sein du MEP, notamment en renforçant la coordination interne en vue d'une meilleure prise en compte des aspects spécifiques des sous-secteurs dans le développement de la PDA. Un démarrage du projet dans les meilleurs délais est donc souhaitable.

Si jamais le démarrage du projet est retardé, l'opportunité pour le projet de contribuer à ce processus et d'en tirer des leçons pourrait être limitée. Néanmoins, l'effet sur les résultats du projet ne serait pas important ; d'autres activités en commun avec la CPS (comme l'élaboration des Budgets Programmes) présentent d'autres opportunités utiles.

Cellule d'appui institutionnel du SG

Le MEP envisage de créer une cellule d'appui institutionnel, rattachée au SG. Les attributions précises de cette cellule restent encore à déterminer par le MEP. Cette initiative est motivée par le désir du MEP d'augmenter sa capacité au niveau du Secrétariat Général de faire mieux face à des multiples tâches de coordination et de gestion. Le projet et cette cellule partagent, en partie, les mêmes objectifs et pourront certainement se renforcer mutuellement. Il est important que les liens entre cette cellule envisagée et le projet soient clairement déterminés, vu le caractère d'appui temporaire du projet et la mission pérenne de la cellule.

Elections

Les élections présidentielles au Mali sont prévues pour mi-2012 et elles auront vraisemblablement un effet sur le fonctionnement de l'administration malienne ainsi que sur celui du MEP. L'histoire des institutions de ce secteur montre une certaine instabilité des structures. Il n'est pas exclu que la structure institutionnelle publique organisant le secteur du développement rural, sera à nouveau modifiée après les élections. Un changement au niveau de la structure institutionnelle, pourrait bien être bénéfique pour le secteur, mais ce type de changement requiert toujours des adaptations et entraîne aussi des résistances, qui devront être gérées convenablement par les responsables. Le comité de pilotage de ce projet d'appui institutionnel suivra les conséquences de ces élections sur ce projet et prendra des mesures appropriées. Le principe de base qui sera maintenu est que, ce projet est un appui aux structures nationales chargées du développement des sous-secteurs de l'élevage et de la pêche. La probabilité de ce risque est assez élevée, et les effets seront multiples, positifs et négatifs. Pour ce projet d'appui institutionnel, il est important de saisir des changements éventuels après les élections comme des événements d'apprentissage organisationnel et d'en tirer des leçons.

3.6.2 Risques liés à l'efficacité

Services « en partage »

Ce projet vise le renforcement du MEP en matière de développement de politiques et de stratégies, de coordination et suivi du secteur et en matière de gestion des ressources humaines. Dans la nouvelle structure du gouvernement malien, des services en partage au niveau du secteur ont été créés : la CPS/SDR et la Direction des Ressources Humaines. Ces services sont partagés par les structures publiques dans le secteur de développement rural et ils sont rattachés administrativement au Ministère de l'Agriculture. Ce projet est rattaché au MEP et vise un renforcement des fonctions du Ministère qui se situent partiellement hors du contrôle direct du MEP. Le succès de ce projet dépend, entre autres, de la qualité des services qui ne relèvent pas directement du MEP. Il est donc important que les rapports de collaboration entre le MEP et ces structures en partage et leur Tutelle (MA) sont de bonne qualité. Si dans le passé les rapports entre MEP et CPS/SDR n'ont pas toujours été excellents, la détermination des responsables des structures respectives est rassurante et constitue un facteur essentiel pour le succès de ce projet.

Si la responsabilité de la qualité des relations avec la CPS/SDR et sa fonction effective de 'service en partage' reste principalement avec les représentants respectifs du MEP et du MA, il serait souhaitable que les PTF accordent de l'attention à cet aspect au niveau du sous-groupe thématique EP du MEP/PTF et au niveau du groupe thématique EAR.

Qualité du système statistique

La mise en place d'un système de collecte et d'actualisation des données statistiques (Résultat 3) sous-entend un compromis entre qualité, fiabilité et couverture souhaitée d'une part, et ressources disponibles et mobilisables d'autre part. Il faudra que le système à adopter soit viable du point de vue organisationnel, logistique et financier. Le MEP n'a pas besoin d'un accord sur un système qu'il ne saura maintenir. La conception efficace d'un nouveau système réaliste de collecte et d'actualisation des données statistiques doit donc être basée sur une appréciation solide de l'évolution des ressources (financières, humaines et matérielles) disponibles et mobilisables.

Le résultat attendu est qu'il y ait un accord entre toutes les parties impliquées dans ce système de collecte et d'actualisation des données statistiques. Toute divergence entre ces parties en amont de cet accord pourra compromettre l'atteinte de ce résultat. Il est important que le projet soit conscient que l'accord visé est fonction de la qualité technique du système à proposer, mais aussi de sa viabilité et de son acceptation politique. Dans le profil de l'expert cette exigence est explicitement mentionnée.

3.6.3 Risques fiduciaires

Le projet est géré en cogestion classique. Une partie importante du budget consiste en salaires pour de l'Assistance technique géré en régie. Le risque fiduciaire de ce projet est donc faible.

3.6.4 Risques liés à la durabilité

Approche Sectorielle et appui budgétaire

Les services publics dans le secteur du développement rural en collaboration avec les PTF's se sont engagés dans un processus de passage à l'approche sectorielle. C'est un processus ambitieux dont le succès dépend beaucoup de l'engagement politique et financier des parties maliennes et des PTF's.

Ce projet donnera une impulsion importante au secteur pour permettre une meilleure structuration et une utilisation plus efficace des moyens. Comme résultat à la fin de l'étape actuelle, il est envisagé que le MEP sera mieux positionné pour faire face aux multiples défis et pour négocier des financements et de nouveaux partenariats. D'un autre côté, les défis sont énormes et la durabilité autonome, c'est-à-dire une situation sans partenariat structurel, ne sera pas assurée à court terme.

Le contexte financier actuel au niveau mondial aura probablement des effets sur l'évolution et la disponibilité des fonds au niveau des PTF's et aussi au niveau des finances publiques du Mali. Ce projet d'appui institutionnel aura lieu dans cette période où beaucoup de ces effets sont encore inconnus et très difficiles à prévoir. Cette situation demande alors un suivi intensif et une flexibilité du projet. La prévisibilité des contributions des PTF's est un des facteurs importants pour améliorer la performance des

services publics.

Si ces effets négatifs sont sous-estimés, cela pourra avoir comme effet que les politiques et stratégies à développer s'avèrent irréalistes, car basées sur des surestimations des ressources disponibles. Les PTF's et le GRM ont donc une importante responsabilité de s'informer de façon optimale sur ce sujet.

Assistance technique

Par définition, l'assistance technique est temporaire. Il est donc important de veiller à ce que l'AT ne se substitue pas aux cadres permanents du MEP. Ceci est valable pour les deux postes d'AT. La définition du poste d'AT-spécialiste statistique tient compte de cette condition en spécifiant que l'AT est chargé de la mise en place d'un nouveau système. Il n'est pas chargé de la collecte et de l'actualisation des données.

Pour l'ATI coresponsable la situation est similaire, mais plus complexe: Pour jouer effectivement son rôle d'appui institutionnel il doit être impliqué aussi dans l'opérationnel du MEP, sans pour autant remplacer des cadres permanents et notamment les conseillers techniques du SG. Compte tenu de la charge de travail très élevée perçue au niveau du SG, le risque est réel que le projet soit sollicité ou associé pour intervenir dans des tâches quotidiennes qui pourraient l'empêcher dans son rôle d'appui institutionnel. Le projet doit développer une approche qui permettra une bonne balance entre le quotidien (opérationnel) et l'appui institutionnel. Une des astuces pourrait être d'identifier systématiquement des questions d'apprentissage organisationnel dans toutes les activités où le projet intervient. L'AT doit être consciente de ce risque et devra en être rappelé régulièrement, notamment par le SMCL.

4 Ressources

4.1 Ressources financières

Contribution belge : 1.5 millions d'euros.

Contribution malienne évaluée à 270.400 euros.

Il s'agit entre autres de :

- Mise à disposition / Loyer bureaux et frais pendant la durée de l'exécution du projet (36 mois);
- Salaire du responsable national, mis à disposition à plein temps pendant la durée de l'exécution du projet (36 mois)
- Salaire du responsable suivi/évaluation et collecte et suivi de données, mis à disposition à plein temps pendant la durée de l'exécution du projet (36 mois)

Le budget de la contribution belge est présenté ci-dessous.

4.2 Ressources humaines

Principes:

1. L'utilisation du genre masculin couvre à la fois les femmes et les hommes. Les femmes sont particulièrement encouragées à présenter leur candidature. La sélection devra tenir compte de l'égalité et de l'équilibre au niveau des ressources humaines.
2. L'assistance technique est un moyen important prévu par l'intervention pour accompagner les dynamiques de changement. Les ressources mises à disposition dans le cadre du programme concernent donc des fonctions non pérennes, destinées à impulser de nouveaux processus qui seront, à terme, intégrés dans le fonctionnement quotidien des structures appuyées.
3. Pour cette raison, les ressources humaines mises à disposition sont physiquement mises au sein du MEP. L'assistant technique international – coresponsable jouera un rôle dans la gestion quotidienne de l'intervention, et ceci à côté de son rôle dans l'appui technique.
4. Le responsable national sera désigné par la partie malienne, sur base du profil convenu dans le DTF et moyennant un avis de non-objection de la CTB.
5. Le personnel international sera recruté par la CTB après un appel à candidature et moyennant avis de non-objection de la partie malienne.
6. Le personnel recruté localement sera sélectionné avec la participation de la partie malienne (un représentant du MEP).
7. Les termes de références de toutes les ressources humaines se trouvent en

annexe (chapitre 7).

Les ressources humaines affectées au projet sont :

Pour la direction de l'intervention :

- Un(e) responsable national (36 mois)
- Un(e) coresponsable, Assistant Technique International, expert(e) en appui institutionnel (36 mois). Il donnera un appui technique important à l'ensemble des activités.

Pour l'appui technique :

- Un(e) expert(e) international en matière de collecte et de suivi de données (24 mois)
- Le MEP mettra à disposition un expert(e) national(e) en suivi et évaluation / matière de collecte et de suivi de données (36 mois)
- Le montage du projet prévoit aussi le recours ponctuel à des spécialistes pour des études, des formations de courte durée et d'autres prestations de service.

Pour l'appui à la gestion seront recrutés localement :

- un responsable administratif et financier (36 mois)
- un comptable / secrétaire
- un chauffeur

BUDGET TOTAL				Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL	%	2012	2013	2014
OS	le fonctionnement du MEP est amélioré				858,670	57%	286,938	412,793	158,938
R 01	Le MEP dispose de deux documents de politique et de capacités améliorées dans l'élaboration de politiques				220,000	15%	55,000	110,000	55,000
A 01 01	Elaborer deux documents de politiques			co-gestion	90,000		45,000	45,000	0
A 01 02	Elaborer des stratégies spécifiques dans les deux sous-secteurs			cogestion	100,000		10,000	50,000	40,000
A 01 03	Diffusion des documents de politiques et de stratégies			cogestion	30,000		0	15,000	15,000
R 02	Le MEP a mis en place des mécanismes de coordination interne et externe				74,250	5%	28,083	38,083	8,083
A 02 01	Faciliter l'organisation des réunions mensuelles du sous-groupe élevage et pêche (PTF's – MEP).			co-gestion	7,500		7,500		
A 02 02	Instaurer des modalités de travail au sein du MEP qui facilitent la coordination interne			co-gestion	50,000		15,000	32,500	2,500
A 02 03	Faciliter l'organisation des réunions périodiques et ponctuelles avec des acteurs externes			co-gestion	16,750		5,583	5,583	5,583
R 03	Le MEP est doté d'un système de collecte et de mise à jour des données statistiques				434,000	29%	160,000	217,000	57,000
A 03 01	Concevoir un système de collecte et d'analyse des données statistiques			co-gestion	20,000		10,000	10,000	0
A 03 02	Formation des agents de terrain sur le nouveau système de collecte et de mise à jour des données statistiques			co-gestion	40,000		0	20,000	20,000
A 03 03	Evaluer les expériences avec le nouveau système de collecte des données			co-gestion	74,000		0	37,000	37,000
A 03 04	Appui Technique			regie	300,000		150,000	150,000	0
R 04	Le MEP est doté d'un cadre de fonctionnement efficace pour la réalisation de ses missions				130,420	9%	43,855	47,710	38,855
A 04 01	Conduire une analyse organisationnelle interne du MEP au niveau central			co-gestion	20,000		20,000	0	0
A 04 02	Organiser des formations à l'intention des managers du MEP			co-gestion	25,000		5,000	10,000	10,000
A 04 03	Elaborer et mettre en œuvre les plans de formation des structures centrales et des plans de carrière des cadres			co-gestion	50,000		10,000	20,000	20,000
A 04 04	Expériences pilotes/études pour renforcer le fonctionnement du MEP			co-gestion	35,420		8,855	17,710	8,855

Z	Moyens généraux		641.330	43%	220.460	231.810	189.060	0
Z 01	Frais de personnel		506.880	34%	168.960	168.960	168.960	0
Z 01 01	Assistant technique	regie	450.000		150.000	150.000	150.000	0
Z 01 02	Responsable national - primes	cogestion	10.800		3.600	3.600	3.600	0
Z 01 03	Responsable administration et finance	Régie	25.200		8.400	8.400	8.400	0
Z 01 04	Equipe d' appui	cogestion	20.880		6.960	6.960	6.960	0
Z 02	Investissements		33.900	2%	33.900	0	0	0
Z 02 01	Véhicules	regie	22.000		22.000			0
Z 02 02	Equipement bureau	regie	2.000		2.000			0
Z 02 03	Equipement IT	regie	9.900		9.900			0
Z 03	Frais de fonctionnement		37.800	3%	12.600	12.600	12.600	0
Z 03 01	Frais de services et maintenance de véhicules	cogestion	9.000		3.000	3.000	3.000	0
Z 03 02	Fournitures de bureau	cogestion	1.800		600	600	600	0
Z 03 03	Frais de communication	cogestion	18.000		6.000	6.000	6.000	0
Z 03 04	Missions	cogestion	9.000		3.000	3.000	3.000	0
Z 04	Audit et Suivi et Evaluation		62.750	4%	5.000	50.250	7.500	0
Z 04 01	Frais de suivi et évaluation	regie	25.000			25.000		0
Z 04 02	Audit	regie	17.750		0	17.750	0	0
Z 04 03	Backstopping	regie	20.000		5.000	7.500	7.500	0
TOTAL			1.500.000		507.398	644.603	347.998	0
					33,8%	43,0%	23,2%	

5 Modalités d'exécution

5.1 Cadre légal et responsabilités administratives

Le cadre général est fixé par la Convention générale de coopération au développement du 28 février 2003 entre la République du Mali et le Royaume de la Belgique.

Pour la contribution de la Belgique, le cadre légal sera fixé par la Convention Spécifique relative à l'intervention, à signer entre le Mali et le Royaume de Belgique. Ce dossier technique et administratif sera annexé à la Convention Spécifique entre la partie malienne et la partie belge.

Le Ministère de l'Elevage et de la Pêche (MEP) assume le rôle de tutelle pour la partie malienne. A ce titre, il assume le rôle d'ordonnateur chargé de liquider et d'ordonnancer les dépenses. Il désignera comme ordonnateur délégué le Directeur des Finances et du Matériel (DFM) du MEP. Le pilotage stratégique est assuré par une Structure Mixte de Concertation Locale.

Pour la partie belge, la Direction Générale de la Coopération au Développement (DGCD) est l'entité administrative et financière responsable de la contribution belge à l'intervention. La partie belge confie la réalisation de ses obligations pour la mise en œuvre du projet à la CTB à travers une convention de mise en œuvre. A ce titre, la CTB désigne son Représentant Résident à Bamako pour assurer le conseil, la supervision et le contrôle régulier de l'exécution de la prestation et pour assumer le rôle de coordonnateur chargé d'approuver les dépenses du projet. Celui-ci peut déléguer une partie de ses prérogatives.

5.2 Responsabilités techniques

Le MEP assurera la tutelle technique de l'intervention et sera responsable, pour la partie malienne, de l'exécution de l'intervention et de la réalisation des résultats en vue de l'atteinte des objectifs, entre autres.

La CTB sera responsable pour la partie belge de la réalisation des résultats en vue de l'atteinte des objectifs.

Le Responsable national et l'Assistant technique, Coresponsable, partageront la responsabilité de la gestion technique journalière du projet, pour les activités/actions en cogestion. Ils devront préparer les plans opérationnels annuels des activités et tout autre document soumis à l'approbation de la SMCL.

5.3 Structures d'exécution et de suivi

5.3.1 Structures de gestion et coordination

Une cellule de coordination et d'appui sera mise en place et ancrée au niveau du Secrétariat Général du MEP.

La partie malienne désigne un responsable national, avec non-objection de la CTB. Le responsable national porte pour la partie malienne la responsabilité de l'exécution de l'intervention et la réalisation des résultats intermédiaires en vue d'atteindre l'objectif

spécifique, tels que stipulés dans la Convention Spécifique et dans ce dossier technique et financier. Il sera appuyé par les différentes directions, selon leurs attributions et les résultats fixés.

La CTB recrute, comme coresponsable, en appui au responsable national, un assistant technique international spécialiste en renforcement institutionnel, responsable pour la partie belge de la réalisation des résultats intermédiaires en vue d'atteindre l'objectif spécifique tel que stipulé dans la Convention Spécifique et dans ce dossier technique et financier, en collaboration avec le responsable de l'intervention. La CTB transmettra le procès verbal (PV) de sélection à la partie malienne pour approbation.

Le Responsable national et l'Assistant technique Coresponsable constituent conjointement et à titre égal la direction de l'intervention et gèrent ensemble le projet.

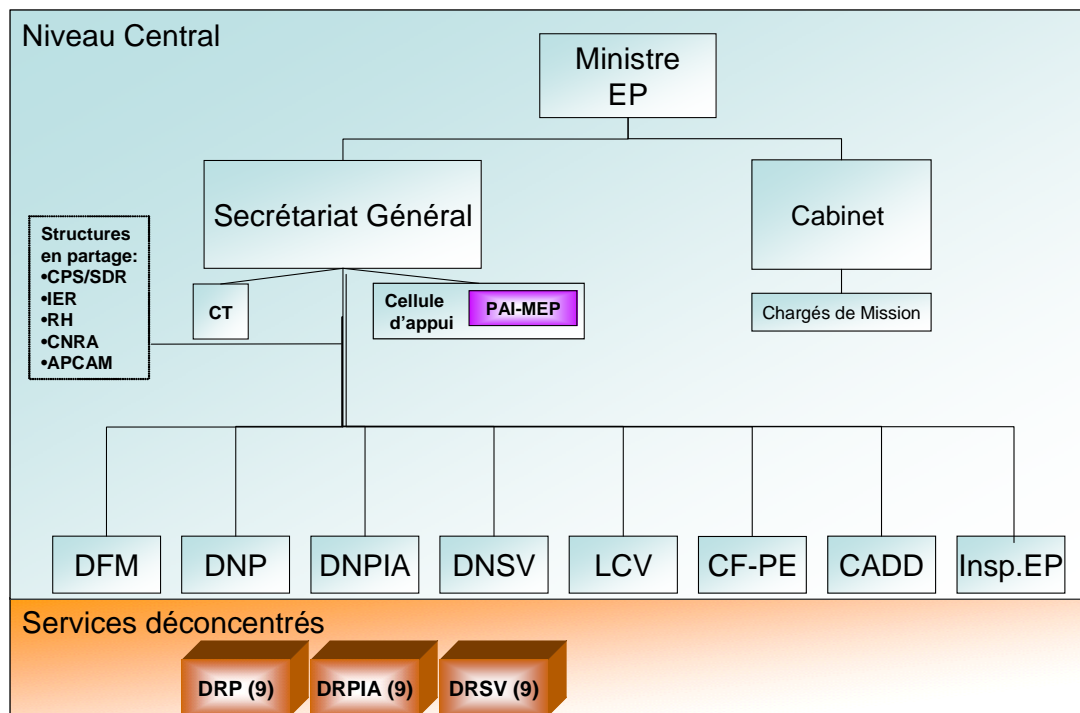
Ils auront les tâches principales suivantes :

- Planifier les activités et les dépenses du projet, qui seront tous les 6 mois présentés à la SMCL pour approbation ;
- Préparer les rapports d'avancement et des rapports financiers tous les 6 mois à soumettre à la SMCL ;
- Veiller à l'exécution et la mise en œuvre des activités et du budget ;
- Effectuer l'étude de tout problème de gestion des ressources (humaines, financières ou matérielles) ou d'interprétation de la convention spécifique ou du DTF qui se poserait pour le bon déroulement de l'intervention avant de le soumettre à la Structure Mixte de Concertation Locale pour prise de décision en cas de besoin ;

La direction de l'intervention sera appuyée par :

- un assistant technique international, expert en statistique, recruté par la CTB
- un expert national en suivi/évaluation, mis à disposition par le MEP
- un responsable administratif et financier, recruté par la CTB
- un comptable secrétaire,
- un chauffeur.

Position du projet PAI-MEP dans l'organigramme du MEP



5.3.2 Structures de pilotage

Pour le suivi stratégique de l'intervention, une Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) est mise en place.

Composition de la Structure Mixte de Concertation locale

- le Représentant du Ministre de l'Élevage et de la Pêche (président)
- le Représentant Résident de la CTB au Mali
- le Représentant du MAECI
- le Représentant de la CPS/SDR
- le Représentant du CDI
- le représentant de l'APCAM
- le représentant de l'INSTAT

En fonction des thèmes à discuter, d'autres acteurs seront invités en tant qu'observateurs.

Compétences et attributions

- Superviser l'exécution des engagements pris par les Parties
- Apprécier l'état d'avancement du projet et de l'atteinte de ses résultats sur la base des rapports d'exécution du projet
- Approuver les plans d'activités du projet
- Approuver les ajustements ou les modifications éventuelles des résultats intermédiaires, tout en respectant l'objectif spécifique, la durée et l'enveloppe budgétaire fixés par la Convention spécifique et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions
- Faire des recommandations aux autorités compétentes des Parties signataires des conventions
- Résoudre tout problème de gestion qui se poserait, relatif aux ressources financières ou matérielles ou à l'interprétation du présent DTF
- Initier à tout moment des missions d'évaluation technique ou d'audit financier
- Approuver les évaluations, les audits, le rapport final et clôturer le projet

Mode de fonctionnement

- La SMCL établit son règlement d'ordre intérieur dès sa première séance
- La SMCL se réunit d'ordinaire chaque semestre sur invitation de son président ou de façon extraordinaire à la demande d'un membre

- La SMCL se réunit pour la première fois au plus tard trois mois après la signature des conventions.
- La SMCL prend ses décisions en concertation et selon la règle du consensus
- La SMCL tient également une réunion au plus tard 3 mois avant la fin des activités du projet afin d'examiner la proposition de rapport final et de préparer les formalités de clôture du projet.
- La SMCL tient également une réunion avant la fin de validité des conventions afin d'approuver le rapport final et d'assurer les formalités de clôture.
- Chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu signé par le Président qui représente la partie malienne et le représentant résident de la CTB qui représente la partie belge.

Rôle du secrétariat de la SMCL

Le secrétariat de la SMCL est assumé par la direction du projet

Rôle :

- Organiser la tenue de la SMCL ;
- Préparer l'agenda en concertation avec le président, l'ordonnateur et le coordonnateur ;
- Assurer la diffusion des rapports et des documents aux membres de la SMCL (au moins 15 jours avant la réunion) ;
- Faire le compte rendu et le distribuer auprès des membres de la SMCL et d'autres personnes concernées;
- Les membres du secrétariat donneront également les explications techniques, administratives et financières requises lors de la SMCL.

5.4 Responsabilités financières

5.4.1 Les contributions de la Belgique

A. Contribution en cogestion

La prestation de coopération (à l'exception des lignes mentionnées en régie belge dans le budget) sera exécutée selon les principes de la cogestion: le Mali est le maître d'ouvrage de l'intervention, tandis que la Belgique apporte un soutien technique et financier.

La partie malienne désigne le MEP en qualité d'ordonnateur chargé de liquider et d'ordonnancer les dépenses du projet. Elle désigne le DFM comme ordonnateur délégué.

Le Représentant résident de la CTB au Mali, co-ordonnateur, est chargé d'approuver les dépenses du projet. La CTB peut désigner un co-ordonnateur délégué.

La Direction de l'Intervention assurera conjointement la gestion administrative, budgétaire, financière et comptable du projet.

Le Responsable national assurera la direction, la supervision et le contrôle direct et permanent de l'exécution des prestations pour le compte de la partie malienne.

L'Assistant technique international, Coresponsable, assure le conseil, la supervision et le contrôle régulier de l'exécution des prestations pour le compte de la partie belge.

B. Contribution en régie

La contribution en régie belge est gérée et justifiée par la CTB. La contribution en régie concerne surtout le personnel, le suivi et évaluation, les audits et les moyens généraux de l'intervention.

5.4.2 Contribution de l'Etat malien

La contribution malienne est décrite ci-dessus. Sa gestion est assurée par la partie malienne.

- Bureaux convenables pour le personnel du projet, proche du Ministère et la DNPIA⁵ ;
- Electricité, eau et connexion à Internet ;
- Prise en charge d'éventuelles taxes et impôts et d'autres charges fiscales ;

Remarque

La contribution de la Belgique ne sera en aucun cas utilisée pour le paiement de tout impôt, droit de douane, taxe d'entrée, et autres charges fiscales (y compris la TVA) sur les fournitures et équipements, travaux et prestations de service.

Si des taxes ou des charges sont exigibles selon la législation malienne, elles seront prises en charge par la partie malienne.

5.5 Modalités de gestion

5.5.1 Cogestion

La contribution belge sera gérée selon le principe de la cogestion, à l'exception des lignes budgétaires gérées directement en régie belge, relatives à l'assistance technique, au responsable administratif et financier, aux acquisitions liées au démarrage (véhicules, mobilier..), aux prestations stratégiques et au suivi-évaluation et audits. Les modalités de gestion financière sont reprises ci-dessous.

⁵ La DNP et DNSV sont présentement localisées dans des bureaux au centre ville, avec un accès relativement moins facile que les DNPIA et le Ministère.

5.5.1.1 Gestion de trésorerie

Les intérêts générés par les comptes bancaires s'ajoutent au budget total du projet et sont régis comme celui-ci.

Compte principal

Dès la signature de la Convention de Mise en Œuvre du projet entre l'Etat belge et la CTB, l'Ordonnateur et le Co-Ordonnateur ouvriront au nom du projet un compte principal en CFA auprès d'une institution bancaire travaillant avec la CTB dans le pays. Le compte principal sera actionné sous la double signature de l'ordonnateur et du co-ordonnateur du projet ou de leurs délégués sur présentation des ordres de paiement. Ce compte est utilisé pour réception des fonds de la CTB et pour alimenter le compte opérationnel. Il sera aussi utilisé pour les paiements dépassant 67.000 EUR.

Signature 1	Signature 2	Limite
Ordonnateur	Co-ordonnateur	200.000 EUR

Compte opérationnel

Sur initiative des ordonnateurs, le projet ouvrira un compte opérationnel en Euros ou en Francs CFA auprès d'une banque commerciale, et éventuellement une caisse pour couvrir les dépenses locales. Le compte opérationnel est activé par la double signature du Responsable national et de l'ATI Co-responsable. selon les modalités suivantes :

Signature 1	Signature 2	Limite
Responsable national	ATI Co-responsable	25.000 EUR

Les transferts sur le compte opérationnel seront réalisés par l'ordonnateur et le co-ordonnateur après vérification des comptes mensuels et à la demande de la direction de l'intervention. Le montant de l'avance sur le compte opérationnel est déterminé et peut être révisé par les ordonnateurs.

5.5.1.2 Transferts de fonds

Afin de recevoir des fonds (sur le compte opérationnel) dès la notification de la Convention de Mise en Œuvre entre l'Etat belge et la CTB, un appel de fonds par mode de financement (cogestion et régie belge) peut être introduit à la représentation de la CTB. Le montant demandé doit correspondre aux besoins des trois premiers mois. Pour la partie cogérée, l'appel de fonds doit aussi être signé par l'ordonnateur.

Afin de recevoir les fonds suivants, le projet doit introduire un appel de fonds par mode de financement (cash call) auprès de la représentation de la CTB, au début du mois précédant le trimestre suivant. La demande de fonds, qui équivaut au besoin en trésorerie du trimestre suivant avec une réserve, doit être signée par la direction du projet, ainsi que par l'ordonnateur pour la partie cogérée. La CTB versera les fonds sur le compte principal en cogestion et le compte principal en régie du projet.

Le transfert de fonds par la CTB se fait au début du trimestre. La CTB peut aussi proposer un schéma de financement spécifique (paiements en plusieurs tranches ou paiement à la demande).

Les fonds sont transférés à condition que la comptabilité du trimestre précédent soit finalisée et approuvée, que la programmation financière pour les trimestres suivants soit finalisée et validée par la représentation de la CTB, et que le montant de l'appel ne soit pas plus élevé que le solde budgétaire.

En cas d'urgence le projet peut introduire un appel de fonds avancé en justifiant le besoin.

5.5.1.3 Gestion du budget

Le budget total et le budget par mode d'exécution ne peuvent pas être dépassés. Au cas où une augmentation budgétaire serait nécessaire, une demande motivée d'augmentation doit être introduite par la partie malienne auprès de l'Etat belge après avoir reçu l'accord de la SMCL. Si la Belgique accepte la demande il sera procédé à un échange de lettres entre les deux parties.

Le budget du projet indique les contraintes budgétaires dans lesquelles le projet doit être exécuté. Chaque changement budgétaire doit être approuvé par la SMCL sur base d'une proposition élaborée par la direction du projet. Les changements budgétaires possibles sont :

- Changement de la structure du budget (par exemple ajout d'une ligne budgétaire)
- Réallocation des montants entre lignes de résultats
- Réallocation des moyens entre modes de financement
- et Utilisation de la réserve budgétaire

La gestion de changement budgétaire doit être faite selon les procédures de la CTB.

La réserve budgétaire peut uniquement être utilisée pour financer des activités du projet après accord de la SMCL. Son utilisation doit toujours être accompagnée d'un changement budgétaire.

Les engagements doivent être approuvés par les deux parties tout en respectant les seuils établis par les mandats (voir pouvoir de signature). La direction du projet doit assurer un bon suivi des engagements. Elle n'est pas autorisée de prendre des engagements sur base d'un budget non approuvé officiellement.

5.5.1.4 Programmation financière

Chaque trimestre, une programmation financière pour les trimestres suivants ainsi que pour le trimestre en cours sera établie selon les outils de la CTB. Le Co-responsable ensemble avec le Responsable national préparent la programmation. La programmation financière doit être élaborée selon les procédures de la CTB et doit être envoyée à la représentation de la CTB.

La programmation financière trimestrielle sera accompagnée par une planification opérationnelle pour la même période, un tableau de suivi des engagements/marchés publics et un rapport sur les activités menées lors du trimestre précédent.

5.5.1.5 Marchés publics

Pour les activités en co-gestion, la législation malienne sur les marchés publics est d'application. Toutefois, les dossiers d'appel d'offres feront référence à la source du financement belge.

La CTB interviendra dans certaines étapes : planification des marchés, élaboration des termes de référence, participation aux comités de dépouillement. Pour les marchés dépassant le seuil de 25.000€, l'avis de non-objection du coordonnateur devra être obtenu aux étapes suivantes de la procédure:

- Le dossier d'appel d'offres
- L'attribution du marché et le programme de contrat ou de lettre de commande

Le coordonnateur fera ses remarques dans les 30 jours calendrier. Au-delà de ce délai, la proposition sera considérée comme approuvée.

5.5.2 Gestion en « régie »

Pour les dépenses en régie, un compte principal en francs CFA et un compte opérationnel en francs CFA seront ouverts avec double signature CTB.

La CTB assume l'entière responsabilité pour la gestion des lignes budgétaires en régie, selon les règles et procédures en vigueur, y compris la législation belge pour les marchés publics.

5.6 Rapportage administratif, comptable et financier

La Direction du projet est pleinement responsable du suivi et de la supervision de l'exécution de toutes les activités engagées. Elle est tenue de définir et de faire exécuter des plans semestriels de travail, avec l'établissement d'indicateurs de performance précis et les indications budgétaires.

5.6.1 Rapportage technique et administratif

La direction de l'intervention doit fournir les rapports.

Au début de chaque année civile, la direction de l'intervention établira un rapport de suivi annuel sur l'année civile qui précède, selon les canevas de la CTB, à destination de la SMCL et du bailleur de fonds.

Au milieu de l'année, la direction de l'intervention réalisera un rapport d'exécution semestriel selon le format CTB, qui sera présenté à la SMCL après avoir été déposé au moins 15 jours avant la réunion ordinaire de la SMCL.

Les rapports d'exécution et de suivi comprendront un bilan des activités réalisées en comparaison avec le planning établi, une analyse des résultats et des indicateurs, un rapport financier, un chronogramme des activités pour la période suivante, mais également un point sur les problèmes et les contraintes et les propositions d'actions et/ou de décisions pour y remédier. Pour les questions plus techniques, la SMCL veillera à s'entourer des conseils techniques nécessaires à sa prise de décision.

Le rapport de suivi contient en outre une appréciation et une analyse qualitative.

En fin de projet, la direction de l'intervention établira un rapport final, selon le canevas de la CTB, qui devra être approuvé par la SMCL. Ce rapport final sera accompagné des documents de clôture tels que la décharge des responsables du projet, le PV de transmission des immobilisés et des archives, etc.

5.6.2 Rapportage financier

Comptabilité

Chaque mois, un rapport comptable portant sur le mois précédent sera établi selon les outils et selon les procédures de la CTB. La comptabilité doit être signée pour accord par le Responsable national et l'ATI Co-responsable et transmise à l'ordonnateur et au coordonnateur, accompagnée des pièces justificatives. La comptabilité qui est envoyée à la représentation de la CTB est constituée d'un fichier électronique, des pièces justificatives, ainsi que des extraits bancaires et des états de caisse.

Rapportage financier à la SMCL

A chaque réunion de SMCL, la direction du projet doit présenter l'information financière suivante:

- Rapport d'exécution budgétaire
- Mise à jour de la programmation financière
- Liste des engagements importants
- Aperçu des soldes bancaires
- Liste des fonds reçus par mode de financement
- Proposition de changement budgétaire si nécessaire
- Plan d'action lié aux recommandations d'un audit financier

5.7 Mécanisme d'appropriation des adaptations au DTF

Le projet sera réalisé conformément au dossier technique et financier annexé à la Convention spécifique, ci après dénommé « DTF ».

A l'exception de l'objectif spécifique du projet, de la durée de la Convention spécifique, et des budgets définis dans la Convention spécifique, pour lesquels une éventuelle modification doit se faire par un échange de lettres entre les parties et donc accord marqué par la DGCD, les entités maliennes responsables pour l'exécution du projet et la CTB peuvent conjointement adapter le DTF, en fonction de l'évolution du contexte et du déroulement du projet.

La CTB doit informer la partie belge des modifications suivantes apportées au projet :

- les formes de mise à disposition de la contribution de la partie belge et de la partie malienne,
- les résultats, y compris leurs budgets respectifs,
- les compétences, attributions, composition et mode de fonctionnement de la SMCL,
- le mécanisme d'approbation des adaptations du DTF,
- les indicateurs de résultat et d'objectif spécifique,
- les modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties. Un planning financier indicatif adapté est joint le cas échéant.

Toutes les modifications au DTF initial, énumérées ci-dessus, doivent être approuvées par la SMCL. Les autres changements peuvent être mis en œuvre par la direction d'intervention. Ces modifications seront reprises dans les rapports d'exécution de l'intervention.

5.8 Suivi et évaluation

5.8.1 Suivi et évaluation du projet

Une étude de base définira le système de suivi et évaluation, les indicateurs à suivre et leurs valeurs de référence.

Une évaluation finale est prévue au moins 6 mois avant la clôture du projet.

Des missions d'appui/suivi technique peuvent être organisées par la CTB (CTB Mali et CTB Bruxelles) afin d'appuyer la prestation dans l'exécution des activités.

Des missions d'appui/suivi financier peuvent être organisées par la CTB (CTB Mali et CTB Bruxelles) afin d'appuyer l'intervention dans la gestion financière des activités.

5.8.2 Audit

Il est également prévu un audit financier des comptes du projet après la première et la troisième année d'exécution par un cabinet d'expert comptable mandaté par la SMCL pour toute la durée du projet.

Ces audits seront organisés selon des modalités/standards acceptés internationalement et porteront sur :

- La vérification que les comptes du projet reflètent la réalité
- Le contrôle de l'existence et le respect des procédures.

La SMCL peut demander des audits supplémentaires si elle les juge nécessaires.

La SMCL charge le représentant résident de l'élaboration des termes de référence et de la sélection de la firme d'audit. La firme d'audit doit être une firme certifiée (selon standards internationaux) et indépendante.

Le rapport d'audit doit être présenté à la SMCL. Si nécessaire, la direction doit élaborer un plan d'action afin d'améliorer les procédures et de prouver que des mesures correctives ont été entreprises.

Chaque année, les comptes de la CTB sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre, ils réalisent également des audits de projets. Le comité d'audit de la CTB peut aussi demander qu'un projet soit audité par l'auditeur interne de la CTB.

Chacune des Parties (Mali et Belgique) peut à tout moment, moyennant information préalable de l'autre, procéder conjointement ou séparément à un contrôle (audit) ou à une évaluation des objectifs et des différents aspects de l'exécution du projet à condition de prendre en charge les incidences financières de cette évaluation. Le cas échéant, chaque partie communique à l'autre, les conclusions de ses contrôles et évaluations.

5.9 Clôture de la prestation

En fin de projet, la direction de l'intervention établira un rapport final, selon le canevas de la CTB, qui devra être approuvé par la SMCL. Ce rapport final sera accompagné des documents de clôture tels que la décharge des responsables du projet, le PV de transmission des immobilisés et des archives, etc.

5.9.1 Bilan Financier

Six mois avant la fin du projet, un bilan financier sera élaboré par la direction du projet selon les procédures de la CTB. Le bilan financier présenté à la SMCL de clôture doit d'abord être vérifié par la CTB.

5.9.2 Soldes

Les soldes budgétaires du projet seront réalloués selon les termes prévus dans la Convention Spécifique.

5.9.3 Dépenses après Convention

Après la fin de la Convention Spécifique, il n'est plus autorisé de faire des dépenses sauf si elles sont liées à des engagements pris avant la fin de la Convention Spécifique et actés dans le PV de la SMCL.

6 Thèmes transversaux

6.1 Environnement

La nouvelle Politique de Développement Agricole, qui est en construction, spécifie la préservation de l'environnement comme un des éléments de l'objectif général. Ceci signifie que toutes les interventions dans le secteur devront d'une manière ou autre contribuer à cet objectif.

Déjà dans la Politique nationale du secteur d'élevage de 2004, des axes d'intervention spécifiques étaient prévues en matière de la gestion rationnelle des ressources naturelles.

Dans la formulation des politiques et stratégies opérationnelles du secteur, ainsi que dans les systèmes de suivi, l'environnement aura une place de choix, et sera abordé lors des formations et réunions de travail avec les acteurs clés.

Le niveau de prise en compte de l'environnement sera un critère de qualité important dans l'appréciation des politiques et stratégies qui seront élaborées avec l'appui de cette intervention.

Le projet prévoit le renforcement de la coordination du MEP avec les autres acteurs du secteur rural. Dans ce cadre le Ministère de l'Environnement et de l'Assainissement sera un acteur clé à considérer dans les consultations et dans les cadres de concertation.

Dans le système de collecte de données et de suivi et évaluation, les données relatives à l'environnement seront incluses, comme d'ailleurs prévus dans le PDA et le PNISA. La disponibilité des données permettra une meilleure prise en compte des défis dans la programmation et la planification dans les sous-secteurs.

Par ailleurs, l'équipe du projet veillera à intégrer dans son fonctionnement les préoccupations environnementales (équivalent EMS/EMAS⁶) en particulier au niveau de l'utilisation des véhicules, du papier, etc. et sensibilisera le MEP à intégrer ces principes au sein du Ministère et dans les projets et programmes suivis et pilotés par le MEP.

6.2 Genre

Le Gouvernement du Mali, au travers du Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille, a engagé depuis juin 2008 un nouveau processus de formulation de la 'Politique nationale d'égalité entre les femmes et les hommes'. La mise en œuvre de cette politique (2009-18) passe par l'élaboration de plans d'actions triennaux dont le premier couvrira la période 2010-12.

⁶ Voir comme exemple pour la mise en œuvre d'un système de management environnemental simple et concret en trois niveaux. Le troisième niveau correspond aux exigences des référentiels internationaux ISO 14001 et/ou EMAS : <http://www.123environnement.fr/presentation.html>

Lors du démarrage du présent projet, une étude de base sera menée afin d'intégrer des indicateurs liés aux activités du cadre logique qui se baseront sur ce qui est prévu dans le plan d'actions triennal et, le cas échéant, adapter si nécessaire certaines activités.

Le Ministère a déjà mis en place des unités chargées de genre au niveau de ces directions et un des conseillers techniques du SG est chargé de l'aspect genre. Cette institutionnalisation de genre au sein du Ministère constitue un atout pour ce projet. Suivant l'approche « gender mainstreaming » un renforcement de l'intégration de la dimension genre peut être facilité par un appui (formation, capacity building) des points focaux genre du Ministère.

L'aspect genre devra être spécifiquement intégré dans ce projet d'appui institutionnel de différentes manières :

- Dans le renforcement du MEP dans son implication et engagement dans la commission technique « genre et développement » du PNISA. En effet, la première composante du PNISA « renforcement des capacités », dans laquelle la présente intervention s'inscrit, comprend une sous-composante spécifique pour le genre et le développement. La commission technique devra identifier et renforcer les appuis nécessaires aux activités genre dans le secteur rural.
- Dans l'élaboration des politiques sous-sectorielles et stratégies thématiques, afin que les activités de mise en œuvre adressent effectivement les aspects genre. (aux niveaux des analyses et des plans d'activités). Le niveau de prise en compte de l'aspect genre dans les politiques et stratégies sera un critère important de l'appréciation de la qualité de ces politiques et stratégies.
- Dans l'élaboration de la méthodologie de collecte des données, une désagrégation des données selon le genre sera faite. Ceci contribuera de façon spécifique à une meilleure compréhension de la position de la femme dans les sous-secteurs. La disponibilité des données permettra une meilleure prise en compte des défis dans la programmation et la planification.
- Dans l'élaboration des plans de formation et de carrière des agents du MEP. (au niveau des agents, et au niveau des actions appui-conseil) l'aspect genre sera pris en compte.
- Dans les instances de coordination, la participation des représentantes des groupes d'élèveuses /commerçantes / transformatrices sera promue et suivie

6.3 Economie Sociale

Dans la définition des politiques et stratégies (sous-) sectorielles, la dimension économie sociale sera prise en compte. Les besoins différents des divers groupes socio-économiques seront considérés. Par exemple, les éleveurs de transhumance seront bien distingués des producteurs (semi-) industriels d'élevage.

6.4 HIV / SIDA

Au sein MEP une politique de lutte contre le VIH/SIDA a été adoptée et le projet s'y alignera, notamment dans la gestion du personnel affecté au projet.

Le projet renforcera le MEP dans son implication et engagement dans la commission technique « VIH et SIDA » du PNISA. En effet, la première composante du PNISA « renforcement des capacités », dans laquelle la présente intervention s'inscrit, comprend une sous-composante spécifique pour le VIH et SIDA. Le MEP, à travers son point focal VIH/SIDA est membre de la commission technique, qui est chargé de proposer une stratégie et d'un plan d'action pour cette sous-composante.

7 Annexes

7.1 Cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
OG	<p><u>Objectif global</u></p> <p>Faire du Mali une puissance Agricole sous-régionale, où les sous-secteurs d'élevage et de la pêche sont un moteur de l'économie nationale, assurant la sécurité alimentaire des populations urbaines et rurales et générant des emplois et des revenus significatifs dans une logique de développement durable, respectueux de l'environnement</p>	Voir indicateurs pertinents de la PDA	<p>Rapports annuels de la CPS/SDR sur les sous-secteurs ;</p> <p>Rapports des bureaux Statistiques et Suivi-Evaluation des DN respectives</p>	
OS	<p><u>Objectif spécifique</u></p> <p>Le fonctionnement du Ministère de l'Elevage et de la Pêche est amélioré et en particulier ses services d'appui à la politique sous-sectorielle, de coordination et de suivi évaluation sont opérationnels et efficaces</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Budgets de fonctionnement et d'investissement du MEP alloués et réalisés en termes absolus et relatifs (dans l'ensemble du Secteur DR) ; • Montant des financements extérieurs acquis et mobilisés par le MEP par année fiscale; • Les objectifs et les priorités concernant les deux sous-secteurs sont bien pris en compte dans les documents de préparation de la nouvelle PDA. Le genre et l'environnement y figurent clairement. • Les publications (analyses, 	<p>Rapports financiers de la DFM/MEP</p> <p>Comptes rendus des réunions du sous groupe élevage et pêche MEP/PTF</p> <p>Documents relatifs aux préparations de la PDA et le document définitif PDA</p> <p>Publications de la CPS/SDR (études, évaluations et rapports périodiques.</p> <p>Rapports de l'Inspection du MEP et des bureaux Statistiques et Suivi-Evaluation des DN.</p>	<p>Engagements soutenus par toutes les parties, maliennes et PTF dans le secteur DR et spécifiquement les sous-secteurs élevage et pêche.</p> <p>Avancement effectif dans le processus du passage à l'approche sectorielle et l'appui budgétaire.</p>

		<p>évaluations) par la CPS/SDR concernant les deux sous-secteurs sont concertées et approuvées par le MEP.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le volume et la qualité des services rendus sur le terrain par les structures relevant du MEP sont connus avec des données pertinentes et fiables et s'améliorent progressivement d'année en année. 		
R 1	<p><u>Résultat 1</u></p> <p>Le MEP dispose de documents de politique pour les deux sous-secteurs Elevage et Pêche et d'une capacité renforcée de développement des stratégies opérationnelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les deux documents de politique sont validés dans les délais et répondent aux normes de qualité prédéfinis. • Niveau d'engagement des moyens du GRM, des PTF's et d'autres pour la mise en œuvre des politiques. • Deux documents de stratégies opérationnelles (un pour chaque sous-secteur) sont disponibles et leur canevas et mode d'élaboration sont adoptés par le MEP pour d'autres documents similaires. • Les thèmes transversaux, notamment le genre, le droit des enfants, l'environnement et l'économie sociale sont dûment pris en compte dans les politiques et stratégies. 	<p>Documents de politiques;</p> <p>Engagements confirmés de manière habituelle par le GRM et les PTF concernés</p> <p>D'autres documents de stratégie en phase d'élaboration sur financement propre du MEP.</p>	<p>Bonne communication entre MEP, MEF et les PTF's tout au long du processus sur les attentes réciproques.</p>

R 2	<p><u>Résultat 2:</u></p> <p>Le MEP a mis en place des mécanismes de coordination interne (y compris avec la CPS/SDR et d'autres services de partage), et de coordination externe avec les PTF et les autres acteurs étatiques et non-étatiques dans les sous-secteurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les cadres de concertation au sein du MEP, avec les services en partage, avec les PTF's et avec d'autres acteurs importants pour les sous-secteurs se tiennent conformément au calendrier et aux objectifs assignés à ces cadres. • Taux de participation et degré de satisfaction des parties prenantes à ces concertations • Taux de participation des femmes aux concertations et degré de leur satisfaction • Niveau d'implication effective du MEP dans l'élaboration du PDA et le PNISA, y inclus relatifs aux thèmes de genre et VIH/SIDA • Manuel de procédures internes disponible 	<p>Ordres de Jour et Comptes rendus des réunions</p> <p>Evaluations périodiques des cadres de concertation</p> <p>Documents de projet (plans et rapports)</p> <p>Manuel de procédures interne</p>	<p>Volonté des acteurs principaux de participer aux concertations</p>
R 3	<p><u>Résultat 3:</u></p> <p>Le MEP est doté d'un système fonctionnel et approprié de collecte, et de mise à jour des données statistiques sur les deux sous-secteurs élevage et pêche.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les services du MEP concernés, la CPS/SDR, l'INSTAT et d'autres parties concernées utilisent le système de collecte et de mise à jour des données statistiques sur les deux sous-secteurs et l'acceptent comme principale référence. • Les données récoltées sont désagrégées par genre • Le staff opérationnel du MEP, chargé de la collecte et de mise à 	<p>Document présentant le nouveau système validé ;</p> <p>Rapports de formation des chargés de la collecte</p> <p>Rapports annuels d'évaluation du système et comptes rendus.</p>	<p>Susceptibilité des parties prenantes de reconnaître les limites qu'imposent les ressources disponibles à la couverture et qualité du nouveau système à concevoir.</p> <p>Disponibilité d'autres fonds, notamment pour effectuer un nouveau recensement du cheptel.</p>

		<p>jour des données dispose des moyens et des compétences suffisants pour effectuer leurs tâches en la matière.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le système est adapté périodiquement en fonction des expériences et leçons apprises. 		
R 4	<p><u>Résultat 4:</u> Le MEP est doté d'un cadre de fonctionnement plus efficace pour la réalisation de ses missions régaliennes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Domaines prioritaires d'amélioration du fonctionnement du MEP définis sur base de l'analyse organisationnelle • Document « Plan de formation de personnel du MEP » disponible, une dimension genre y est incluse, et des engagements concrets pour sa mise en œuvre sont pris. • Système d'encouragement est considéré plus équitable parmi le staff. • De nouvelles mesures concrètes sont prises pour atténuer les effets de l'exode de l'encadrement à la retraite, et pour assurer une meilleure couverture des services d'appui conseil sur le terrain. • Etc. 	<p>Document de l'analyse organisationnelle du MEP</p> <p>Projet de document et document définitif ;</p> <p>Engagements confirmés de manière habituelle par le MEP/GRM et les PTF concernés.</p> <p>Notes de service</p> <p>Etc.</p>	<p>Disponibilité des fonds pour le développement des ressources humaines.</p> <p>Disponibilité des fonds pour les mesures de compensation de l'effet d'exode des cadres à la retraite.</p> <p>Etc.</p>

Activités pour atteindre le Résultat 1	
R 1	<p><u>Résultat 1</u></p> <p>Le MEP dispose de deux documents de politique pour les deux sous-secteurs Elevage et Pêche avec un engagement substantiel du Gouvernement du Mali et des PTF et capacité renforcée de développement des stratégies opérationnelles.</p>
A 1.1	A 1.1 Elaborer deux documents de politiques
A 1.2	A 1.2 Elaborer des stratégies spécifiques dans les deux sous-secteurs
A 1.3	A 1.3 Diffusion des documents de politiques et de stratégies

Activités pour atteindre le Résultat 2	
R 2	<p><u>Résultat 2</u></p> <p>Le MEP a mis en place des mécanismes de coordination interne avec la CPS/SDR et d'autres services de partage, de coordination externe avec les PTF et de coordination avec d'autres acteurs externes dans les sous-secteurs.</p>
A 2.1	A 2.1 Faciliter l'organisation des réunions mensuelles du sous-groupe élevage et pêche (PTF's – MEP).
A 2.2	A 2.2 Instaurer des modalités de travail au sein du MEP qui facilitent la coordination interne
A 2.3	A 2.3 Faciliter l'organisation des réunions périodiques et ponctuelles avec des acteurs externes

Activités pour atteindre le Résultat 3	
R 3	<u>Résultat 3</u> Le MEP est doté d'un système fonctionnel et approprié de collecte, et de mise à jour des données statistiques sur les deux sous-secteurs élevage et pêche.
A 3.1	A 3.1 Concevoir un système de collecte et d'analyse des données statistiques
A 3.2	A 3.2 Formation des agents de terrain sur le nouveau système de collecte et de mise à jour des données statistiques
A 3.2	A 3.3 Evaluer les expériences avec le nouveau système de collecte des données

Activités pour atteindre le Résultat 4	
R 4	<u>Résultat 4</u> Le MEP est doté d'un cadre de fonctionnement efficace pour la réalisation de ses missions régaliennes
A 4.1	A 4.1 Conduire une analyse organisationnelle interne du MEP au niveau central
A 4.2	A 4.2 Organiser des formations à l'intention des managers du MEP
A 4.3	A 4.3 Elaborer et mettre en œuvre les plans de formation des structures centrales et des plans de carrière des cadres
A 4.4	A 4.4 Renforcer les systèmes de gestion du personnel

7.2 TdR personnel long terme

7.2.1 Responsable National du PAI/MEP MEP

Lieu d'affectation : Bamako

Durée du Poste : 36 mois

Description des fonctions :

Sous l'autorité administrative du Ministre du MEP, et sous l'autorité fonctionnelle du Secrétaire Général du MEP, le Responsable National du PAI/MEP sera rattaché au SG du MEP et travaillera en étroite collaboration avec toutes les directions du MEP.

Il sera désigné par le MEP avec ANO de la CTB sur proposition de trois CV au minimum.

Le Responsable National aura pour rôle essentiel :

- la gestion quotidienne technique, financière et administrative du projet d'appui institutionnel au MEP, ensemble avec l'AT International coresponsable;
- la facilitation pour un renforcement de capacités institutionnelles et organisationnelles du MEP à réaliser effectivement toutes ses missions régaliennes ;
- la facilitation du développement des compétences du personnel (travail au quotidien) du MEP dans les domaines de la planification, de la budgétisation, du suivi-évaluation, de la capitalisation et élaboration des politiques ;

De façon plus spécifique, il aura un rôle d'appui -conseil et de « coaching ».

Conformément aux éléments descriptifs précisés dans le DTF de l'activité et dans le respect des directives émanant de la SMCL, le Responsable National sera principalement chargé de:

- Sous l'autorité et la responsabilité du Secrétaire Général du MEP, superviser l'ensemble des activités de du projet d'appui institutionnel, assurer la cohérence de la stratégie du projet et veiller au bon fonctionnement technique, administratif et financier des activités ;
- Sous l'autorité et responsabilité du Secrétaire Général du MEP superviser la préparation de tous les rapports financiers et techniques du projet à l'intention de la SMCL et participer aux réunions de la SMCL;
- Contribuer à l'organisation des missions d'appui et l'évaluation finale ainsi qu'aux opérations administratives et financières de clôture du PAI/MEP;
- Apporter un appui technique dans la préparation des termes de référence de toutes les études financés par le PAI/MEP;
- Etre un élément moteur au niveau des cadres de concertation entre le MEP et la CPS/SDR et les PTF's, notamment sur le développement de la nouvelle PDA pour le secteur entier, sur la définition de politiques sous-sectorielles de l'élevage et de la pêche; sur la programmation annuelle des activités du MEP et sur la mise en place d'une méthodologie pour la collecte et actualisation des données statistiques.

- Contribuer à l'animation des processus de réforme interne au ministère (comme l'introduction de la GAR) en proposant des méthodologies participatives pour s'assurer de leur appropriation par le personnel;
- Coordonner les formations prévues, tant sur le plan technique que de gestion avec les différentes directions qui doivent y prendre part ;
- Contribuer à l'élaboration et à l'appréciation des rapports techniques et rapports d'activité qui lui sont soumis, en procurant tous les conseils utiles à leur rapide finalisation, afin de les voir répondre aux attentes des partenaires intéressés;

Qualifications requises :

- Cadre expérimenté du MEP ou d'une autre structure publique dans le secteur du développement rural;
- Une bonne connaissance des sous-secteurs de l'élevage et de la pêche au Mali sur le plan technique et administratif.
- Expérience professionnelle de 10 ans dans le développement rural, dont 5 ans dans le domaine de la gestion administrative d'un service.
- Expérience en matière de développement des politiques, programmation, budgétisation, suivi évaluation et réformes sectorielles ;
- Maîtrise des processus de planification - suivi évaluation dans le cadre de plans nationaux sectoriels, notamment dans une approche de budget-programme/CDMT, dans le domaine du développement rural ;
- Expérience dans la gestion des projets/programmes sur financement extérieur, y compris les procédures de passation de marchés publics;
- Connaissance dans l'intégration des thèmes transversaux (surtout le genre et l'environnement) dans des interventions constitue un atout ;
- Des connaissances dans la gestion des ressources humaines constituent un atout ;
- Bonnes aptitudes à la communication, au partage du savoir-faire et au relationnel ;
- Grande capacité de travailler dans un milieu multiculturel et multidisciplinaire ;
- Parfaite maîtrise du français et de la rédaction de rapports, de même que l'outil informatique (Word, EXCEL, POWER POINT,...)

7.2.2 Assistant Technique International / appui institutionnel auprès du MEP

Lieu d'affectation : Bamako

Duré du Poste : 36 mois

Description des fonctions :

Sous l'autorité administrative du Représentant Résident de la CTB à Bamako, l'assistant

technique international sera rattaché au SG du MEP et travaillera en étroite collaboration avec toutes les directions du MEP.

L'assistant technique international, coresponsable aura pour rôle essentiel :

- la gestion quotidienne technique, financière et administrative du projet d'appui institutionnel au MEP, ensemble avec le Responsable National ;
- la facilitation pour un renforcement de capacités institutionnelles et organisationnelles du MEP à réaliser effectivement toutes ses missions régaliennes ;
- la facilitation du développement des compétences du personnel (travail au quotidien) du MEP dans les domaines de la planification, de la budgétisation, du suivi-évaluation, de la capitalisation et élaboration des politiques ;

De façon plus spécifique, il aura un rôle d'appui -conseil et de « coaching ».

Conformément aux éléments descriptifs précisés dans le DTF de l'activité et dans le respect des directives émanant du SMCL, il/elle sera principalement chargé(e) de:

- Superviser avec le responsable national l'ensemble des activités de du projet d'appui institutionnel, assurer la cohérence de la stratégie du projet et veiller au bon fonctionnement technique, administratif et financier des activités ;
- Etre un élément moteur au niveau des cadres de concertation entre le MEP et la CPS/SDR et les PTF's, notamment sur le développement de la nouvelle PDA pour le secteur entier, sur la définition de politiques sous-sectorielles de l'élevage et de la pêche; sur la programmation annuelle des activités du MEP et sur la mise en place d'une méthodologie pour la collecte et actualisation des données statistiques.
- Contribuer à l'animation des processus de réforme interne au ministère (comme l'introduction de la GAR) en proposant des méthodologies participatives pour s'assurer de leur appropriation par le personnel;
- Former les cadres du ministère aux aspects de gestion de l'information et communication interne;
- Coordonner les formations prévues, tant sur le plan technique que de gestion avec les différentes directions qui doivent y prendre part ;
- Contribuer à l'élaboration et à l'appréciation des rapports techniques et rapports d'activités qui lui sont soumis, en procurant tous les conseils utiles à leur rapide finalisation, afin de les voir répondre aux attentes des partenaires intéressés;
- Superviser la préparation de tous les rapports financiers et techniques du projet à l'intention du SMCL et participer aux réunions de la SMCL;
- Veiller à l'intégration des aspects genre et environnement au sein du projet ainsi qu'à la formation et sensibilisation du personnel en ces matières.
- Contribuer à l'organisation des missions d'appui et l'évaluation finale ainsi qu'aux opérations administratives et financières de clôture du PAI/MEP;
- Apporter un appui technique dans la préparation des termes de référence de toutes

les études financés par le PAI/MEP;

Qualifications requises :

- Cadre expérimenté, connaissant bien le fonctionnement de l'Etat et particulièrement le contexte institutionnel des pays francophones de l'Afrique de l'Ouest ;
- Expérience internationale professionnelle de 10 ans dans le développement rural, dont 5 ans dans le domaine de développement institutionnel ;
- Expérience en matière d'appui institutionnel et le renforcement des capacités organisationnelles des structures étatiques en Afrique, avec une expérience pertinente en matière de développement des politiques, programmation, budgétisation, suivi évaluation et réformes sectorielles ;
- Maîtrise des processus de planification - suivi évaluation dans le cadre de plans nationaux sectoriels, notamment dans une approche de budget-programme/CDMT, dans le domaine du développement rural ;
- Expérience dans la gestion des projets/programmes sur financement extérieur, y compris les procédures de passation de marchés publics;
- Une bonne connaissance des sous-secteurs de l'élevage et de la pêche en Afrique serait un avantage ;
- Connaissance dans l'intégration des thèmes transversaux (surtout le genre et l'environnement) dans des interventions constitue un atout ;
- Maîtrise des méthodes de facilitation des cadres de concertation et de coaching des cadres gestionnaires des services publics ;
- Des connaissances dans la gestion des ressources humaines constituent un atout ;
- Bonnes aptitudes à la communication, au partage du savoir-faire et au relationnel ;
- Grande capacité de travailler dans un milieu multiculturel et multidisciplinaire ;
- Parfaite maîtrise du français et de la rédaction de rapports, de même que l'outil informatique (Word, EXCEL, POWER POINT,...)

7.2.3 Assistant Technique international - expert statistiques

Lieu d'affectation : Bamako

Duré du Poste : 24 mois

Description des fonctions :

Sous l'autorité administrative du Représentant Résident de la CTB à Bamako, et sous l'autorité fonctionnelle de la direction du PAI/MEP, l'assistant technique expert statistiques sera rattaché au PAI/MEP et travaillera en étroite collaboration avec les Bureaux Statistiques et Suivi-Evaluation au niveau des directions du MEP et la CPS/SDR. L'AT est principalement chargé du Résultat 3 et les activités correspondantes du PAI/MEP.

Principales missions :

- Inventorier et décrire le fonctionnement actuel du système de collecte et d'actualisation des données statistiques par le MEP, y compris ses services déconcentrés
- Analyser l'efficacité, la pertinence et viabilité en fonction des besoins de gestion et des ressources disponibles aux niveaux de la CPS/SDR et des services respectifs du MEP ;
- Inventorier et spécifier les besoins d'information statistique aux différents niveaux.
- Assister les parties concernées à sélectionner les informations à inclure dans le système de collecte et d'actualisation des données statistiques
- Concevoir un système d'assurance de la qualité pour la collecte et l'actualisation des données
- Identifier et définir les différentes méthodes appropriées de collecte et d'actualisation des données sélectionnées
- Assister les cadres des nouveaux bureaux « Statistique et Suivi-Evaluation » au niveau de chaque Direction Nationale, à assumer leurs responsabilités de centraliser, traiter et diffuser l'information et les statistiques sur les sous-secteurs au sein du MEP et dans leurs rapports avec la CPS/SDR ;
- Proposer un mécanisme pour centraliser les données statistiques au niveau de Ministère.
- Identifier les besoins de formation des cadres aux différents niveaux chargés de la mise en œuvre du nouveau système de collecte des données statistiques.
- Concevoir un programme de formation efficace.
- Assister à la préparation des TdR pour les marchés publics relatifs (par exemple pour la formation des agents chargés de la collecte et actualisation) et au Résultat 3, ensemble avec la direction du projet.

Qualifications requises :

- Diplôme du niveau maîtrise (BAC+5) (orientation économique, agricole) ;
- Expérience professionnelle d'au moins 7 ans dans le développement des systèmes d'information dans le secteur de développement rural au niveau de l'administration publique, dont au moins 4 ans en Afrique;
- Bonne connaissance des secteurs d'élevage et de la pêche en Afrique est un atout ;
- Maîtrise de l'outil informatique ;
- Capacité analytique et rédactionnelle, bonne communication tant orale qu'écrite ;
- Parfaite maîtrise du français
- Compétences personnelles: créativité, adaptation, diplomatie, dynamisme, goût pour le travail d'équipe, capacité de mise en réseau des acteurs.